

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA INDEPACK S.A. (CARTONERA)
PARA EL AÑO 2009**

LINA MARÍA CARVAJAL LÓPEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA INDEPACK S.A. (CARTONERA)
PARA EL AÑO 2009**

LINA MARÍA CARVAJAL LÓPEZ

**Pasantía institucional para optar al título de Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director
JAIRO QUESADA MÉNDEZ
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Mercadeo y Negocios Internacionales

Adm. JAIRO QUESADA MÉNDEZ

Director

MARIA ISABEL MEJÍA

Jurado

GUSTAVO PRETEL

Jurado

Santiago de Cali, Julio de 2009

CONTENIDO

GLOSARIO.....	14
RESUMEN.....	18
INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	21
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.3. SISTEMATIZACIÓN	22
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	23
2. MARCOS DE REFERENCIA.....	24
2.1. MARCO TEORICO	24
2.2. MARCO CONTEXTUAL	31
3. METODOLOGÍA	32
3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
3.2. PROCEDIMIENTO.....	35
4. RECURSOS.....	36
4.1. TALENTO HUMANO	36
4.2. RECURSOS MATERIALES.....	36

4.3.	RECURSOS FINANCIEROS	36
5.	EVALUACIÓN DEL NEGOCIO	37
5.1.	FILOSOFÍA CORPORATIVA, DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS PRODUCTOS.....	37
5.1.1	Metas y objetivos corporativos.....	37
5.1.2	Historia general de la compañía y del producto.....	39
5.2.	ESTUDIO DEL MERCADO META DE INDUSTRIAS QUE VENDEN A INDUSTRIAS	44
5.2.1	Segmentación del mercado meta.	44
5.2.2	Otros métodos de segmentación.	45
5.3.	ANÁLISIS DE VENTAS	49
5.3.1	Datos sobre ventas.	49
5.3.2	Ventas por marca o departamento.	50
5.3.3	Estacionalidad de las ventas.	52
5.3.4	Ventas por territorio geográfico – segmentos del mercado meta.	52
5.4.	CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	54
5.4.1	Atributos del producto.....	54
5.4.2	Ciclo de vida del producto.	56
5.5.	ÍNDICES HÁBITOS DE COMPRA.....	56
5.5.1	Índices de compra de la categoría del producto y producto de la compañía por mercados geográficos.	56
5.5.2	Áreas Comerciales.....	57
5.5.3	Lealtad de marca.....	58

5.5.4 Hábitos de compra.....	58
5.6. DISTRIBUCION	61
5.6.1 Distribución geográfica.	61
5.7. FIJACION DE PRECIOS	64
5.7.1 Precio del producto.....	64
5.7.2 Elasticidad de precios.	65
5.8. BOSQUEJO HISTORICO DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA VS LA COMPETENCIA.....	65
5.8.1 Participación en el mercado/ventas.	65
5.8.2 Mercado meta.	67
5.8.3 Objetivos y estrategias de mercadotecnia.....	68
5.8.4 Posicionamiento.	68
5.8.5 Fuerzas y debilidades del producto/empleo de marca/empaque.	69
5.8.6 Distribución / cobertura del mercado.....	69
5.8.7 Venta personal.	70
5.8.8 Promoción.	70
5.8.9 Mensaje publicitario.....	71
5.8.10 Estrategia y gastos de medios.....	71
5.8.11 Políticas de servicios al cliente.	72
5.8.12 Merchandising.....	72
5.8.13 Publicidad no pagada.	72
5.8.14 Pruebas/investigación y desarrollo de mercadotecnia.....	72
5.8.15 Resumen de fuerzas y debilidades.....	73

5.9.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	74
5.9.1	Como estimar la demanda del producto.....	74
6.	MATRIZ DOFA	77
PLAN DE MERCADEO		
7.	DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS DE LA EMPRESA.....	78
7.1	FACTORES CUANTITATIVOS	78
7.1.1	Ventas de INDEPACK.....	78
7.1.2	Ventas totales anuales en Colombia del sector de corrugados en el año 2008.	79
7.1.3	Participación de INDEPACK en la industria.....	79
7.1.4	Ventas anuales en toneladas presupuestadas en la industria y la empresa de los corrugados para el año 2009.	79
7.1.5	La compañía vs. las ventas de la industria.....	80
7.1.6	Proyección año 2009.....	80
7.1.7	Tamaño y tendencia del mercado meta.	80
7.1.8	Condiciones de presupuesto, utilidad y precio.....	84
7.2	FACTORES CUALITATIVOS	84
7.2.1	Consideraciones de tipo económico.....	84
7.2.2	Competencia.....	86
7.2.3	Ciclo de vida del producto.	87
7.2.4	Misión y personalidad de la organización.	88
7.2.5	Expectativas del plan de mercadotecnia.	89
8.	DEFINICION DEL MERCADO META.....	90

9.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	91
10.	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.....	93
10.1	OBJETIVO 1	93
10.1.1	Estrategia.....	93
10.2	OBJETIVO 2	95
10.2.1	Estrategia.....	95
10.3	OBJETIVO 3	98
10.3.1	Estrategia.....	98
10.4	OBJETIVO 4	99
11.	PLAN DE ACCION	102
12.	PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA, ANALISIS DE RECUPERACION Y CALENDARIO DE MERCADOTECNIA.....	104
12.1	PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 1	104
12.1.1	Justificación	104
12.1.2	Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 1.	104
12.2	PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 2	106
12.2.1	Justificación.	106
12.2.2	Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 2.	107
12.3	PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 3	108
12.3.1	Justificación	108
12.3.2	Análisis de recuperación.....	108
12.4	PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 4	109
13.	CALENDARIO DE MERCADOTECNIA.....	110

14. EVALUACIÓN	111
14.1 INDICADORES DE GESTIÓN.....	112
14.1.1 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 1	112
14.1.2 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 2	112
14.1.3 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 3	113
14.1.4 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 4	113
15. CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFIA	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Recursos financieros	36
Tabla 2. Presupuesto de ventas para el año 2009	37
Tabla 3. Presupuesto de operación de INDEPACK	38
Tabla 4. Volumen total de ventas anuales de la compañía por cliente	46
Tabla 5. Ventas en toneladas años 2007 y 2008	51
Tabla 6. Segmentos a los que se dirige la empresa	56
Tabla 7. Volumen total de ventas anuales de la compañía por cliente	60
Tabla 8. Ventas estimadas de la competencia mensual	66
Tabla 9. Demanda potencial	75
Tabla 10. Objetivos de ventas de la empresa para el año 2009	78
Tabla 11. Ventas años 2007 y 2008 INDEPACK	78
Tabla 12. Ventas totales anuales en Colombia del sector de los corrugados en el año 2008	79
Tabla 13. Participación de INDEPACK en la industria	79
Tabla 14. Ventas anuales presupuestadas para la empresa y la industria de los corrugados para el año 2009 (toneladas)	80
Tabla 15. Ventas de la compañía vs. las ventas de la industria	80
Tabla 16. Ventas anuales presupuestadas para la empresa y la industria de los corrugados para el año 2009	80
Tabla 17. Tamaño del mercado meta	82

Tabla 18. Presupuesto para la implementación de la estrategia por visita a cliente potencial	94
Tabla 19. Costo total de visitas semanales	95
Tabla 20. Calendario de visitas	96
Tabla 21. Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 1	106
Tabla 22. Costos anuales visitas a los clientes	106
Tabla 23. Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 2	107
Tabla 24. Presupuesto anual compra impresora	108
Tabla 25. Calendario de mercadotecnia	110

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Tamaño de las compañías	46
Cuadro 2. Matriz DOFA	77
Cuadro 3. Definición del mercado meta	90
Cuadro 4. Plan de acción	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Planeación científica de mercadotecnia	26
Figura 2. Ventas en toneladas por ciudad	52
Figura 3. Participación de los subsectores	53
Figura 4. Participación de mercado	65
Figura 5. Ciclo de vida del producto	88

GLOSARIO

ANÁLISIS DE COMPETIDORES: proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, patrones de reacción y seleccionar a los competidores que se atacaran o servirán.

ANÁLISIS DEL NEGOCIO: reseña de las proyecciones de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

ANÁLISIS DOFA: evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

COMPETENCIA: para una empresa, es cualquier otra que ofrece productos similares o sustitutivos en los mismos mercados.

DEMANDA: deseos humanos respaldados por el poder de compra.

DEMANDA TOTAL DEL MERCADO: volumen total de un producto o servicio que sería comprado por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica definida, en un periodo definido, en un entorno de marketing definido, con un nivel y mezcla definidos de esfuerzo de marketing

DESARROLLO DEL MERCADO: estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales e la empresa.

DETERMINACIÓN DE MERCADO META: proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que se ingresara.

DESEMPLEO: el término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. No se debe confundir la población activa con la población inactiva.

DEVALUACIÓN: la devaluación es la inflación del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. La devaluación de una moneda puede tener muchas causas entre estas por una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera. Lo anterior puede ocurrir por

falta de confianza en la economía local, en su estabilidad, en la misma moneda, etc.

ESTRATEGIA: esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

ESTRATEGIA DE MARKETING: la lógica de marketing con que la unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de marketing.

ESTRATEGIA DE MARKETING COMPETITIVA: posicionan firmemente a la compañía frente a los competidores y le confieren la ventaja estratégica competitiva más sólida posible.

IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING: proceso que convierte las estrategias y planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

INFLACIÓN: En economía, la inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen.

OBJETIVOS: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados.

MAILING: también conocido como correo directo, es una variedad de marketing directo que consiste en enviar información publicitaria por correo postal; esto es, un folleto publicitario que suele ir acompañado de una carta personalizada. Tanto el folleto como la carta son creaciones publicitarias que muestran los beneficios o ventajas de determinado producto. Hasta hace poco, todo el correo consistía en papel y era manejado por la oficina postal o las empresas de mensajería. Sin embargo, a últimas fechas se han popularizado tres nuevas formas de entrega de correo envío por fax, correo electrónico y correo de voz.

MARKETING DIRECTO: se puede definir como el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, especialmente caracterizado (social, económica, geográfica, profesionalmente, etc.) a fin de promover un producto, servicio o idea empleando para ello medios o sistemas de contacto directo (mailing, telemarketing, couponning, buzoneo, televenta, e-mail marketing, sistemas multimedia móviles y todos los nuevos medios interactivos).

MERCHANDISING: es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta.

MEZCLA PROMOCIONAL: una mezcla de promoción es la combinación de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de una organización. Una mezcla promocional efectiva es parte fundamental prácticamente de todas las estrategias de marketing. La diferenciación de producto, el posicionamiento, la segmentación de mercado, el comercio y el manejo de marca, el aumento de línea en precios altos y en precios bajos y el uso de marca requieren una requieren todos una promoción eficaz.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO: porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

PENETRACIÓN: participación de una empresa o marca en un mercado determinado.

PIB: es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un periodo (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes o servicios producidos durante la etapa de estudio.

PLANEACIÓN DE MEDIOS: medios se refiere al contexto donde el mensaje publicitario aparece. La planeación de medios tiene como finalidad maximizar la efectividad del mensaje publicitario, poniéndolo dentro de vehículos publicitarios.

PLAN DE MERCADEO: es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia donde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.

PLAZA: comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

PRECIO: cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

PRODUCTO: cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

PROMOCIÓN: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

RECESION: en economía se entiende por recesión el periodo en el que se produce una caída de la actividad económica de un país o región, medida a través de la bajada del Producto interior bruto real, durante un periodo prolongado de tiempo, de al menos dos trimestres consecutivos.

TÁCTICAS: conjunto de decisiones operativas, necesarias para el éxito de las estrategias de marketing.

TRM: es el promedio diario de compra y venta de dólares, en las operaciones realizadas por las entidades financieras en las principales ciudades del país. Este es el precio oficial del dólar y es calculado diariamente por el Banco de la Republica.

RESUMEN

INDEPACK es una empresa cartonera de la ciudad de Cali que produce diferentes soluciones de empaques en cartón corrugado, encargándose desde el diseño de los empaques hasta la distribución de los productos –para lo cual cuenta con una línea de transporte propia-.

El principal problema de INDEPACK radica en que compite con grandes empresas de mejor posicionamiento en el mercado y mayor capacidad económica y de producción.

Para lograr que INDEPACK sea una empresa competitiva en la industria cartonera, se propone a continuación un riguroso plan de mercadotecnia, con objetivos claros y estrategias para conseguirlos, que pretende, primero, asegurar la lealtad de los clientes actuales con estrategias de atención personalizada; segundo, mejorar los ingresos económicos de la empresa apoyándose en la consecución de nuevos clientes, y tercero, mejorar los sistemas de producción por medio de la consecución de nuevas tecnologías.

INTRODUCCIÓN

Los autores Roman G. Hiebing, JR y Scout W. Cooper en su libro COMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA, definen la mercadotecnia como “el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia”. De ahí, que la importancia de este documento, radique en plantear para la empresa INDEPACK S.A. una adecuada estrategia de mercadotecnia, la cual una vez ejecutada le permitirá ser más competitiva en un sector altamente exigente, como es el industrial, en el cual se encuentran inmersas empresas de renombre con un posicionamiento fuerte y para el cual se desarrollan frecuentemente nuevas tecnologías de punta.

La cartonera INDEPACK, una empresa caleña que empezó fabricando cajas de cartón corrugado y que ahora, ofrece todo tipo de soluciones de empaque.

La característica principal de este proyecto, se basa en utilizar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, tomando como objetivo el realizar un plan de mercadeo con el fin de optimizar las ventas y mejorar los procesos de atención de los clientes de INDEPACK.

Teniendo en cuenta los altos costos que debe afrontar la empresa INDEPACK para la normal producción y al manejo actual de sus ventas, se hace necesario realizar un cambio en su modo de operación, para esto se plantean alternativas de mercadeo con el fin de mejorar los procesos correspondientes al servicio ofrecido a sus clientes.

Para el desarrollo de este plan de mercadeo se hace necesaria una investigación de tipo descriptivo, debido a que se detallarán aspectos problemáticos o situaciones de mercado que impiden a INDEPACK ser competitiva frente a otras empresas de la industria. Habiendo identificado tales problemáticas, se seguirán las fases descritas por los autores Roman G. Hiebing, jr y Scout W. Cooper, en el libro: “como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”, para hacer frente a las dificultades que sean identificadas, con estrategias de mercadeo viables que permitan que INDEPACK se consolide como una empresa cada vez mas rentable y con mejores proyecciones.

Es necesario aclarar que, por efectos académicos, el plan de mercadeo se efectuó para el año 2009, pues la pasantía institucional se realizó en el segundo semestre de 2008. Este plan de mercadeo, quedará propuesto para la empresa cartonera INDEPACK, la cual decidirá el momento de implementación del mismo, según su disposición.

En el presente documento encontraremos cómo un plan de mercadeo aplicado a la cartonera INDEPACK, por intermedio del desarrollo de las estrategias de mercadotecnia, puede aumentar las ventas netas anuales de la empresa; así como, a través de unas estrategias de producción (por medio de adquisición de nuevas tecnologías) y de atención personalizada al cliente pueden hacer que estos se sientan satisfechos con los productos ofrecidos y a gusto con los servicios prestados, asegurando así una lealtad de compra con INDEPACK.

El éxito de este proyecto, una vez implementado, permitirá dilucidar el impacto que un plan de mercadeo bien aplicado tiene en el desarrollo de una empresa; sentando bases importantes para que la industria, en este caso la industria cartonera, atienda con sensatez la importancia del mercadeo, tanto en el progreso propio de la empresa, como en los negocios de la misma.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

INDEPACK es una unidad de negocio (cartonera) dedicada a la Producción de cartón corrugado; cuenta con una planta cuya capacidad máxima de procesamiento es de 570 toneladas/mes de las cuales el 30% es empleado en Productos el nevado, y el 70% restante es lo que se presupuesta para la venta externa, de este porcentaje, solo se produce y comercializa una pequeña cantidad (cabe destacar que durante el año 2008 la empresa vendió un total de 613 toneladas).

La cartonera en sus inicios atravesó por diversos problemas, que no le permitían ser competitiva en el mercado. Uno de ellos lo constituyó los altos costos de producción que manejaba y como consecuencia un precio por encima de la competencia, lo que dejaba a INDEPACK en desventaja ante el mercado. Esta situación se mejoró para el año actual, es decir se replantearon los costos, para poder así, posicionarse en el mercado con un precio competitivo. Una vez que se replantearon los altos costos del año 2007, la empresa disminuyó los mismos para poder así entrar al mercado con precios por debajo de la competencia en el año 2008.

Otro de los problemas son sus ventas, pues no se está cumpliendo con lo presupuestado cada mes, afectando las utilidades de la empresa. Una de las causales de esta problemática surge porque la cartonera cuenta sólo con dos vendedores, que son insuficientes para cubrir todo el mercado, dejando como consecuencia que las ventas promedio que se realizan mensualmente sean inferiores a lo calculado por el jefe de producción de la empresa.

También es determinante considerar la escasez mundial de papel de primera calidad, lo que conduce a la empresa a producir con papel de tercera calidad, hecho que limita el mercado y conlleva a la búsqueda de clientes potenciales, que puedan emplear en sus negocios, láminas o cajas elaboradas con esta calidad de papel.

La ausencia de una estructura mercadotécnica ayuda a que las metas de ventas no se logren, pues no existe una estructura administrativa adecuada ni un plan

que conduzca a plantear objetivos y estrategias mercadotécnicas claras, para alcanzar crecimientos y mayor participación en el mercado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que manera la ausencia de un plan de mercadeo en la empresa INDEPACK está afectando los niveles de ventas presupuestados y por ende una mayor participación en el mercado?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué repercusiones ha generado sobre el presupuesto de ventas, el no tener un departamento de mercadeo y ventas plenamente conformado?
- ¿Qué incidencia tienen los actuales precios en la demanda del producto?
- ¿Cómo el nivel actual de calidad de las cajas producidas por INDEPACK esta afectando la demanda del producto?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mercadeo para la unidad de negocio INDEPACK, para lograr incrementar su nivel de ventas en un 110%, para el año 2009.

Nota: Esta expectativa de incremento está basada en los datos de crecimiento en ventas de la empresa que se presentó en el periodo 2007 – 2008 (119.7%) y en las tendencias de crecimiento del mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Recabar y analizar la información básica de mercadotecnia para realizar la matriz DOFA.

- Definir objetivos y estrategias mercadotécnicas, para alcanzar el objetivo de ventas.
- Determinar la mezcla de mercadotecnia para generar el plan de acción.
- Diseñar un modelo de evaluación que vise el avance y los resultados de los objetivos trazados.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Con la elaboración del plan de mercadeo, para la unidad de negocios INDEPACK, se pretende, aplicar todos los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Mercadeo y Negocios Internacionales a una situación real; además, desarrollar competencias necesarias para el manejo adecuado de entornos actuales en este campo, ayudando a la empresa a encontrar alternativas de solución a sus problemas de mercadeo, que inciden en el buen desempeño de la misma.

Para INDEPACK es necesario obtener una estructura mercadotécnica, elaborada bajo la lógica de un plan de mercadeo, instrumento imprescindible en la función de marketing, debido a que traerá consigo beneficios como: determinar los objetivos relacionados con el mercado, establecer estrategias para lograr el objetivo de ventas, ayudar al departamento comercial o de mercadeo a establecer compromisos claros a cerca de lo que se va a hacer en el futuro y sobre todo asegurarse de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer, es decir la estrategia corporativa.

Una vez culminado el plan de mercadeo, la empresa contará con una herramienta gerencial esencial para cumplir con los objetivos de ventas, y, por ende, lograr participaciones mayores en el mercado, posicionarse debidamente en él a través de las diferentes estrategias y construir los indicadores necesarios para medir los avances y resultados del plan propuesto.

2. MARCOS DE REFERENCIA

MARCO TEORICO

Para la elaboración del plan de mercado para la unidad de negocio INDEPACK (cartonera), se ha realizado una revisión bibliográfica, tomando como referencia tres libros: **Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia** por los autores Roman G. Hiebing, jr y Scout W. Cooper; **El plan De Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha** por William M. Luther; y por ultimo, **Marketing** por Philip Kotler y Gary Armstrong; en estas obras los autores plantean diferentes modelos para desarrollar un plan de mercadeo.

Tomando como referencia el primer libro **como preparar el exitoso plan de mercadotecnia**, los autores Roman G. Hiebing, JR y Scout W. Cooper, definen la mercadotecnia como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia. El plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso. La planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al utilizar este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones. Este método incrementa las probabilidades de éxito del producto o servicio, debido a que el plan de mercadotecnia preparado de tal forma es algo totalmente planeado, fundamentado en una base de datos y exhaustivo, pero realizable.

Este plan de mercadotecnia, está conformado por dos grandes componentes. El primero lo conforma la evaluación del negocio, conocida también como análisis situacional y en donde van incluidas secciones secuencialmente ordenadas así:

- Análisis de la compañía y el producto
- Análisis del mercado meta
- Análisis de ventas y de la participación en el mercado
- Conocimiento y atributos del producto

- Índices y hábitos de compra
- Distribución/penetración
- Fijación de precios
- Análisis comparativo de la competencia
- Análisis de la demanda

Una vez esta información sea conocida surge el segmento de problemas y oportunidades, es un resumen de los retos que se han encontrado en la evaluación del negocio.

El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia como tal, el cual se realiza con toda la información recogida y analizada correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial así:

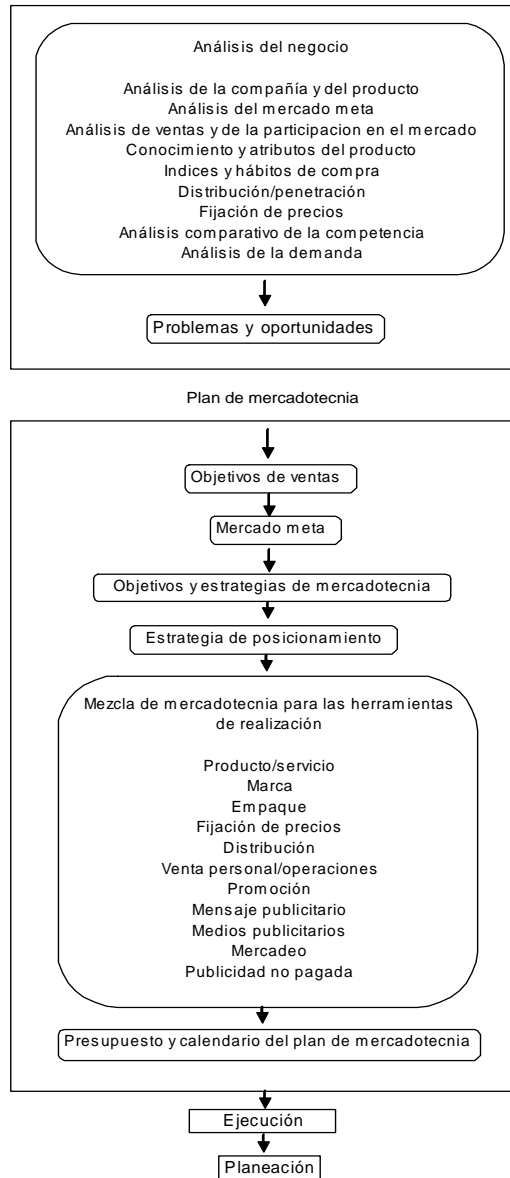
- Objetivos de ventas
- Mercado meta
- Objetivos y estrategias de mercadotecnia
- Estrategia de posicionamiento
- Mezcla de mercadotecnia para las herramientas de realización (producto, marca, empaque, fijación de precios, distribución, venta personal / operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios publicitarios, mercadeo, publicidad no pagada.)
- Presupuesto y calendario del plan de mercadotecnia.

Cuando el plan esté totalmente preparado debe ser realizado y evaluado.¹

¹ ROMAN G. HIEBING, JR Y SCOTT W. COOPER. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia, México: McGraw Hill, 1992. p. 1-2

Figura 1. Planeación científica de mercadotecnia

Información básica de mercadotecnia



Fuente: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Roman G. Hiebing, Jr. y Scott W. Cooper

El segundo libro, se llama PLAN DE MERCADEO: COMO PREPARARLO Y PONERLO EN MARCHA por William M. Luther, aquí el autor plantea un modelo distinto, para desarrollar el plan de mercadeo.

Para este autor antes de realizar un plan de mercadeo, es necesario, llevar a cabo una planeación estratégica, ya que establece el rumbo que tomara el plan, entonces es necesario plantear en primera medida el concepto de planeación estratégica, el cual es un compromiso de la dirección, de investigar el porvenir que tienen los mercados para establecer que productos o servicios, deben promoverse en forma agresiva, cuales mantener y a cuales darle fin; decidir que clase de negocios deberían adquirir y cuales vende; por ultimo establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos.

Una vez concluido y aprobado el plan estratégico, se debe cuestionar que se va a lograr y como lo va hacer a corto plazo, es decir en los doce meses siguientes. Estos objetivos se convierten en el núcleo del plan de mercadeo.²

Es en el plan de mercadeo cuando se debe dar cumplimiento a los objetivos, ya que es este el plan para ponerlos en ejecución. Dichos objetivos deben basarse en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo.

El plan de mercadeo constituye un documento que tiene que ser leído y posteriormente aprobado por la dirección, por ello debe ser corto y conciso.

La forma más eficaz de realizar un excelente plan de mercadeo, radica en extraer del plan los datos fundamentales y pasarlos a otro documento denominado el libro de datos estadísticos. Este esquema contiene toda la información relacionada con la industria:

- Mercado: tamaño total en unidades y su valor en pesos – últimos cinco años.
- Publicidad: gastos de medios publicitarios del producto vs. la competencia – últimos tres años.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas.
- Datos financieros.

² LUTHER WILLIAM M. El Plan de Mercadeo: como prepáralo y ponerlo en marcha. Colombia: Grupo editorial norma, 2003. p. 67

La segunda sección la conforman los objetivos de mercadeo, en donde se consignan objetivos mensurables. Estos se deben de ocupar de lo que se puede realizar por medio de ventas, comunicaciones e investigación de mercados. La segunda razón es que proporcionan un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.

La sección tres del formato del plan de mercadeo, lo conforma un estado de pérdidas y ganancias, que refleja los objetivos trazados en el punto anterior.³

La cuarta sección la constituye el plan de comunicaciones, en éste van incluido tres subsecciones. La primera son los objetivos, en donde se debe establecer, lo que se desea lograr para ayudar a satisfacer los objetivos globales de mercadeo. Estas metas deben ser claras y específicas. La segunda parte esta dada por las estrategias, que es el como logrará los objetivos, estas estrategias se dividen en cuatro: estrategia creativa, estrategia de medios, estrategia de relaciones públicas, estrategia de promoción de ventas. La tercera y última parte del plan de comunicaciones, está integrada por los planes específicos, es decir la forma de ejecución de cada una de las estrategias, en donde se deben determinar las acciones concretas para poner en marcha cada una de las estrategias.⁴

La quinta sección del plan de mercadeo, la constituye la investigación de mercados. El objetivo de todo proyecto de investigación de mercados debe estar directamente relacionado con los objetivos de mercadeo de la compañía. La investigación de mercados es un componente fundamental en el plan de mercadeo –es importante destacar que se reconoce la importancia de hacer uso de fuentes primarias, pero por limitación de recursos la empresa optó por utilizar fuentes secundarias, para obtener el análisis situacional o evaluación del negocio. Toda empresa debe conocer las respuestas a las siguientes cinco preguntas: ¿Cuál es el grupo objetivo?, ¿Qué desean los clientes?, ¿Qué ofrece la competencia?, ¿Qué puede usted ofrecerle al cliente? y ¿Qué cree el grupo objetivo que la compañía está ofreciendo?⁵

³ **Ibid.** p. 72-76

⁴ **Ibid.** p. 79

⁵ **Ibid.** p 161

La sexta y última sección del plan de mercadeo, es el plan de gerencias de ventas, tema que es dividido en tres áreas: planeación, comunicación y capacitación.⁶

Una vez terminadas estas secciones, la empresa cuenta con un plan de mercadeo completo. Este documento debe ser aprobado por el cuerpo de directores, antes de comenzar a preparar los planes específicos, que es la forma de ejecutar las estrategias.

El tercer libro tomado como referencia, llamado MARKETING, de los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, plantea la planeación de mercadeo, como el tener que tomar decisiones, acerca de que estrategias de mercadeo, ayudaran a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se requiere un plan de mercadeo detallado para cada ramo, producto o marca.

Este plan de mercadeo empieza con un resumen ejecutivo, es decir describir los principales objetivos y recomendaciones del plan. Va dirigido a la alta gerencia y le permite encontrar los puntos principales del plan rápidamente. Después del resumen ejecutivo deber una tabla de contenido.

La segunda sección, una de las principales del plan, es presentar un análisis detallado de la situación actual del mercado. Describe el grupo objetivo y la posición de la empresa en él, además incluye información del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. En esta sección se debe estudiar a fondo los siguientes puntos:

- Una descripción del mercado que define el mercado y sus principales segmentos y luego reseña las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que podrían afectar las compras de los clientes.
- Una reseña de producto que muestre las ventas, precios y margen brutos de los principales productos de la línea.
- Una reseña de la competencia que identifique los principales competidores y evalúe posiciones en el mercado y estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.

⁶ **Ibid.** p. 203

- Una reseña de la distribución, que evalúe las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los principales canales de distribución.

El plan continúa con el análisis de amenazas y oportunidades que el producto, podría enfrentar, como también el análisis es de gran ayuda para prever posibles sucesos, tanto positivos como negativos que afecten la empresa y sus estrategias.

La cuarta sección, es en donde se deben expresar los objetivos de marketing que la empresa desea alcanzar durante la vigencia del plan, en este punto se deben analizar los hechos que podrían afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

Continúan las estrategias de marketing, en esta sección se traza la lógica de marketing con la que la empresa espera alcanzar sus objetivos de marketing y las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos de marketing. Se deben establecer estrategias específicas, para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing, se explica como cada uno responde a las amenazas, oportunidades y puntos clave que se han encontrado en las secciones anteriores.

La siguiente sección, la conforma el plan de acción, en donde se debe detallar la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contesten preguntas tales como: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?

En la penúltima sección se debe realizar un presupuesto de apoyo de marketing, básicamente es hacer un estado de resultados proyectado, en donde muestre las ganancias esperadas y los costos esperados. La diferencia son las utilidades proyectadas. Después de que haya sido aprobado por la alta gerencia, este presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación del personal y las operaciones de marketing.

La ultima sección, delinea la forma en que se vigilara el avance y permite a la alta gerencia estudiar los resultados de la implementación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas.⁷

⁷ Kotler Philip Y Armstrong Gary. Marketing. Mexico: Prentice Hall, 2001. p. 52-53

MARCO CONTEXTUAL

El diseño del plan de mercadeo se llevará a cabo en la Unidad de Negocio INDEPACK, ubicada en la Zona Franca de Palmaseca, en Palmira, Valle del Cauca. El estudio se inició en el mes de marzo de 2008 con la elaboración del anteproyecto y culminará en el mes de junio de 2009 con la sustentación del plan de mercadeo.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este plan de mercadeo se hace necesaria una investigación de tipo descriptivo. Debido a que se detallarán aspectos del problema o situaciones de mercado. En INDEPACK son varios los aspectos que le impiden ser competitivos, crecer y obtener una participación de mercado considerable; entre ellos se encuentran las bajas ventas, escasez de papel de primera calidad a nivel mundial y la ausencia de una estructura mercadotécnica. Con este tipo de investigación se pretende también describir el potencial del mercado para la cartonera y determinar la estructura de ventas más adecuada para poder vender lo presupuestado. Además, con la investigación descriptiva, se pueden determinar las características demográficas y el comportamiento de los consumidores.

Para lograr desarrollar este plan de mercadeo se seguirán las fases descritas por los autores Roman G. Hiebing, jr y Scout W. Cooper, en el libro: “como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”, el cual se va a utilizar como guía. Dicho plan está conformado por dos grandes componentes.

El primero lo conforma la evaluación del negocio, conocida también como análisis situacional y en donde van incluidas secciones secuencialmente ordenadas así (en cada sección se describirá lo siguiente):

- Análisis de la compañía y el producto: Es importante describir en primer lugar los objetivos corporativos, la historia de la compañía y la del producto, así como la información sobre el producto y los parámetros organizacionales.
- Análisis del mercado meta: La definición del mercado meta es uno de los pasos mas importantes cuando se prepara una evaluación del negocio. Al igual que en el caso de los mercados meta de consumidores, es importante realizar la segmentación para determinar qué tipo de negocios es el más rentable y tiene el máximo potencial para la compañía.
- Análisis de ventas y de la participación en el mercado: Una vez recabados los datos de las ventas, el siguiente paso clave consiste en dividir las ventas totales en segmentos procesables de información, a fin de hacerse una idea exacta de lo que está teniendo lugar dentro de la compañía, en comparación con la categoría de industria o producto en general.

- Conocimiento y atributos del producto: Debido a que la empresa no puede afrontar los gastos de una investigación primaria, el conocimiento del producto se obtendrá de la experiencia que los miembros de la fuerza de venta han tenido con los clientes y de la comunicación que mantienen ambas partes. Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor respecto al producto. Es preciso averiguar qué atributos son importantes para los compradores y usuarios y luego determinar qué lugar ocupa la empresa o producto respecto a esos atributos frente a los de la competencia.
- Índices y hábitos de compra: Se llevará a cabo un análisis de los índices y hábitos de compra para determinar mejor, dónde, cómo y por qué los clientes están adquiriendo el producto de la compañía.
- Distribución/penetración: En la evaluación del negocio consiste en decidir qué método de distribución da mejores resultados en la industria, en la compañía y entre los competidores. El concepto de distribución varía según la categoría del negocio.
- Fijación de precios: Esta sección dedicada a la fijación de precios ofrece los datos relativos a la competencia, a los cambios de la estructura de precios en el mercado y a la fuerza de la demanda.
- Análisis comparativo de la competencia: El análisis de la competencia ofrecerá un resumen de qué resultados está consiguiendo su compañía en comparación con la competencia, teniendo en cuenta las variables básicas de mercadotecnia.
- Análisis de la demanda: El último paso de la evaluación del negocio es intentar estimar la demanda del producto. Las conclusiones darán una orientación y tienen por objeto ofrecerle una estimación aproximada del tamaño del mercado y de las ventas que puede generar.

Una vez esta información sea conocida surge el segmento de problemas y oportunidades, que es un resumen de los retos que se han encontrado en la evaluación del negocio.

El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia como tal, el cual se realiza con toda la información recogida y analizada correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial así:

- Objetivos de ventas
- Mercado meta
- Objetivos y estrategias de mercadotecnia
- Estrategia de posicionamiento
- Mezcla de mercadotecnia para las herramientas de realización (producto, marca, empaque, fijación de precios, distribución, venta personal / operaciones, promoción, mensaje publicitario, medios publicitarios, mercadeo, publicidad no pagada.)
- Presupuesto y calendario del plan de mercadotecnia.

Cuando el plan esté totalmente preparado debe ser realizado y evaluado.

3.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

En la metodología a utilizar, se emplean datos secundarios de fuentes internas y externas. Cabe destacar que se reconoce la importancia, como fue mencionado en el marco teórico, de hacer uso de fuentes primarias, pero por limitación de recursos la empresa optó por utilizar fuentes secundarias, para obtener el análisis situacional o evaluación del negocio.

Fuentes internas como: departamento comercial, de producción, de contabilidad, fuerza de ventas e informes gerenciales.

Fuentes externas como: cámara de comercio, asociación de cartoneras, información de la competencia, DANE.

3.2. PROCEDIMIENTO

Una vez recolectada la información producto del análisis del negocio, se debe realizar una clasificación de la misma, estos datos deben ser analizados e interpretados para sacar las conclusiones que se plasmarán en este caso en la matriz DOFA que servirá como soporte para plantear las estrategias mercadotécnicas posteriores. Por último se deben presentar los resultados, a través de un informe claro y conciso, que será el resumen ejecutivo del plan de mercadeo.

4. RECURSOS

4.1. TALENTO HUMANO

Autor del trabajo –Lina María Carvajal López-, Director de trabajo de Grado, jefe departamento comercial de la empresa, departamento de contabilidad de la empresa, departamento de producción de la empresa, fuerza de ventas, entre otras personas, que se necesitarán para llevar a cabo el proceso de la elaboración del plan de mercadeo, puede ser personal tanto interno como externo a la empresa.

4.2. RECURSOS MATERIALES

Para el desarrollo de las labores es indispensable hacer usos de las instalaciones, equipos y material de escritorio, entre otras herramientas de la empresa.

4.3. RECURSOS FINANCIEROS

En el proceso de elaboración del plan de mercadeo, se estima gastar en lo siguiente: transporte, fotocopias, impresiones y papelería.

Tabla 1. Recursos financieros

CONCEPTO	VALOR
Transporte	\$120.000
Fotocopias	\$10.000
Impresiones	\$60.000
Total	\$190.000

5. EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

5.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA, DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA Y DE LOS PRODUCTOS

5.1.1 Metas y objetivos corporativos.

- ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo, la misión y los objetivos de la compañía? ¿Existen metas de ventas, objetivos de utilidades y mercadotecnia? La meta de INDEPACK es vender lo que presupuesta la gerencia cada uno de los meses, como lo muestra la tabla de presupuesto de ventas. Para el final de año 2009 la meta es vender 3.615.277 unidades de cajas, es decir \$2.950.788,3 (dos mil millones novecientos cincuenta mil setecientos ochenta y ocho pesos con tres centavos). En cuanto a la producción, se calcula un máximo de 15% en desperdicio de materias primas y tener como mínimo de eficiencia un 60%. Otros de los objetivos de la empresa son: capacitar constantemente a los empleados y personal técnico en cada una de las áreas en las que se desempeñan, con el fin de mejorar los productos y ofrecer un servicio de excelente calidad; trabajar en conjunto con los clientes en objetivos comunes de mejorar y compartir una política, cultura y metas comunes; hacer de la empresa un lugar de trabajo agradable para laborar, donde haya una comunicación abierta y con honestidad; operar de manera eficiente, siendo los más eficaces posibles maximizando el rendimiento del capital.

Misión: La misión de la empresa es producir cajas de cartón corrugado, teniendo como objetivo fundamental suplir las necesidades de empaque de los compradores, buscando que estos estén siempre satisfechos con el producto que se les ofrece. Para lograrlo se cuenta con un talento humano confiable, íntegro, honesto, responsable y con mucho compromiso que nos permite proyectarnos hacia el futuro.

Tabla 2. Presupuesto de ventas para el año 2009

PRESUPUESTO DE VENTAS	9 PROM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
KILOGRAMOS VENTA X MES		30.000	60.000	75.000	83.000	91.000	100.000	110.000	121.000	133.000	146.000	160.000	177.000	1.286.000
KILOGRAMOS VENTA X SEM		7.500	15.000	18.750	20.750	22.750	25.000	27.500	30.250	33.250	36.500	40.000	44.250	
KILOGRAMOS UTILIZADOS		34.500	69.000	86.250	95.450	104.650	115.000	126.500	139.150	152.950	167.900	184.000	203.550	1.478.900
METROS CUADRADOS DE CARTON REQUERIDOS PARA LA PRODUCCION POR MES		63.480	126.960	158.700	175.628	192.556	211.600	232.760	256.036	281.428	308.936	338.560	374.532	2.721.176
UNIDADES DE CAJAS		84.338	168.675	210.844	233.334	255.824	281.126	309.238	340.162	373.897	410.444	449.801	497.593	3.615.277
VALOR POR METRO CUADADO EN PESOS	1166	68.836.442	137.672.885	172.091.106	190.447.491	208.803.875	229.454.808	252.400.289	277.640.318	305.174.895	335.004.020	367.127.693	406.135.910	2.950.788.831

Fuente: Datos suministrados por el jefe de producción

- ¿Cuáles son los márgenes de utilidad y cuáles son las aportaciones que cada producto hace a las utilidades? Las utilidades de la cartonera se estiman de acuerdo a la cantidad de cartón corrugado utilizado en la fabricación del producto y se mide por toneladas de cartón vendido. El margen de utilidad al mes de diciembre del 2008 fue del 18%. El margen de utilidad a diciembre del año 2007, estuvo entre el 10 y el 12%.
- ¿Cuál es el presupuesto de operación para la compañía?

Tabla 3. Presupuesto de operación de INDEPACK S.A. para el año 2009

SUELDOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
CORRUGADOR	84.338	168.675	210.844	233.334	255.824	281.126	309.238	340.162	373.897	410.444	449.801	497.593		
CARLOS PERLAZA OP COR	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	8.299.200	
JORGE PRADO OP TRIP	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	8.299.200	
JHONIER QUINTANA OP CAL	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	5.538.000	
VICTOR RIASCOS AY COR	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	5.538.000	
JEISON AY REC	230750			461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	4.384.250	
VICTOR BEJARANO AY REC	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	5.538.000	
CARLOS BONILLA AY REC				461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	4.153.500	
JAIME APRADEZ AY REC	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	5.538.000	
HAROLD AGUILERA OP EMB	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	5.538.000	
IMPRESORA														
IVAN DIAZ OP IMP	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	8.299.200	
CARLOS BARBOSA AY CUCH	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	5.538.000	
SEGUNDO TURNO OP IMP						691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	4.149.600	
SEGUNDO TURNO AY CUCH						461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	2.769.000	
TERCER TURNO OP IMP							691600	691600	691600	691600	691600	691600	2.074.800	
TERCER TURNO AY CUCH								461500	461500	461500	461500	461500	1.384.500	
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD						461500	461500	461500	461500	461500	461500	461500	3.230.500	
SUPERVISOR						691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	4.149.600	
OFICINA														
MEDARDO	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	691600	8.299.200	
JUAN CALOS RAMIREZ	924648	924648	924648	924648	924648	924648	924648	924648	924648	924648	924648	924648	11.095.776	
HORAS EXTRAS PRODUCCION	0	0	281.874	405.366	544.295	698.659	0	0	0	0	0	0	1.930.195	
TEMPORAL	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SUBTOTAL SUELDOS		6.690.798	6.460.048	6.741.922	7.788.414	7.927.343	8.543.207	9.689.248	9.689.248	9.689.248	10.842.348	10.842.348	10.842.348	105.746.521
PREST SOCIALES (22 %)		1.471.976	1.421.211	1.483.223	1.713.451	1.744.015	1.879.506	2.131.635	2.131.635	2.131.635	2.385.317	2.385.317	2.385.317	23.264.235
SUBSIDIO DE TRANSPORTE		770.000	770.000	770.000	770.000	770.000	770.000	825.000	825.000	825.000	880.000	880.000	880.000	9.735.000
COMPENSACION		2.018.652	2.018.652	2.018.652	2.018.652	2.018.652	2.157.152	2.731.552	2.731.552	2.731.552	2.997.552	2.997.552	2.997.552	29.437.724
SUBTOTAL SUELDOS		4.260.628	4.209.863	4.271.875	4.502.103	4.532.667	4.806.658	5.688.187	5.688.187	5.688.187	6.262.869	6.262.869	6.262.869	62.436.959
SALUD EPS (8,5 %)		568.718	549.104	573.063	662.015	673.824	726.173	823.586	823.586	823.586	921.600	921.600	921.600	8.988.454
PENSION (11,625 %)		777.805	750.981	783.748	905.403	921.554	993.148	1.126.375	1.126.375	1.126.375	1.260.423	1.260.423	1.260.423	12.293.033
ARP (4,35 %)		291.050	281.012	293.274	338.796	344.839	371.630	421.482	421.482	421.482	471.642	471.642	471.642	4.599.974
CAJA DE COMPENS (4%)		267.632	258.402	269.677	311.537	317.094	341.728	387.570	387.570	387.570	433.694	433.694	433.694	4.229.861
PARAFISCALES		1.905.295	1.839.499	1.919.762	2.217.751	2.257.311	2.432.678	2.759.013	2.759.013	2.759.013	3.087.359	3.087.359	3.087.359	30.111.322
TOTAL GASTOS SUELDO		12.856.630	12.509.409	12.933.560	14.508.268	14.717.321	15.782.543	18.136.448	18.136.448	18.136.448	20.192.575	20.192.575	20.192.575	198.294.801

SERVICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SISTEMAS	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	823.000	9.876.000
CAFETERIA Y ASEO	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
MANTENIMIENTO	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	50.400.000
ADMINISTRACION	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	2.065.150	24.781.800
PAPELERIA	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000
TELEFONO	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
SUBTOTAL SERVICIO	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	7.488.150	89.857.800

INSUMOS	\$	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PAPEL		34500	69000	86250	95450	104650	115000	126500	139150	152950	167900	184000	203550	1.478.900
LAINER	1.450	26.744.400	53.488.800	71.285.625	78.889.425	86.493.225	95.047.500	104.552.250	115.007.475	126.413.175	138.769.350	152.076.000	168.234.075	1.217.001.300
CORRUGADO MEDIO	1.360	18.692.100	37.384.200	50.439.000	55.819.160	61.199.320	67.252.000	73.977.200	81.374.920	89.445.160	98.187.920	107.603.200	119.036.040	860.410.220
GOMA	266	1.148.226	2.296.452	2.870.566	3.176.759	3.482.953	3.827.421	4.210.163	4.631.179	5.090.470	5.588.034	6.123.873	6.774.535	49.220.631
TINTAS	30.000	1.904.400	3.808.800	4.761.000	5.268.840	5.776.680	6.348.000	6.982.800	7.681.080	8.442.840	9.268.080	10.156.800	11.235.960	81.635.280
CINTAS	1702	20.424	20.424	20.424	20.424	40.848	40.848	40.848	40.848	61.272	61.272	61.272	61.272	490.176
PEGANTE PVA	2785	234.881	469.761	587.201	649.836	712.471	782.935	861.229	947.351	1.041.304	1.143.085	1.252.696	1.385.795	10.068.546
MOUNTING	1026760	-	1026760	0	1026760	0	1026760	0	1026760	1026760	1026760	1026760	1026760	8.214.080
CINTAS DOBLE FAZ 12"	788500	-	-	788.500	788.500	788.500	788.500	788.500	788.500	788.500	788.500	788.500	788.500	7.885.000
CARBON	112	1.208.659	2.417.318	3.021.648	3.343.957	3.666.266	4.028.864	4.431.750	4.874.925	5.359.389	5.882.141	6.446.182	7.131.089	51.811.191
ENERGIA ELECTRICA	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	2030159	24.361.908
COMBUSTIBLE MONTACARGA	45600	364800	364800	543600	543600	543600	543600	364800	724800	724800	724800	724800	724800	6.892.800
FIBRA DE POLIPROPILENO	31896	134.502	269.004	336.254	372.122	407.989	448.339	493.173	542.491	596.291	654.575	717.343	793.561	5.765.643
TRABAJO MANUAL	20	1.886.754	3.373.509	4.216.886	4.666.687	5.116.488	5.622.514	6.184.766	6.803.242	7.477.944	8.208.871	8.996.023	9.951.850	72.306.534
PREAJUSTAMIENTO Y MUESTRAS	26000	130.000	182.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	2.938.000
CIRELES	75	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	60.000.075
CONSUMIBLES		300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	300000	3.600.000
SUBTOTAL GASTO INSUMO		59.599.305	112.431.987	146.460.863	162.156.229	175.818.499	193.347.440	210.477.638	232.033.731	254.057.064	277.893.548	303.563.699	334.734.396	2.462.600.384

TOTAL GASTOS													2.750.752.985	
UTILIDAD BRUTA													200.035.846	
%													6,78	
TOTAL GASTOS X MES EN PESOS		79.944.085	132.429.546	166.882.573	184.152.647	198.023.970	216.618.134	236.102.236	257.658.329	279.681.662	305.574.273	331.244.334	362.415.121	2.750.752.985

Fuente: Datos suministrados por el departamento contable

Nota: todos los datos suministrados la tabla anterior están dados en pesos.

5.1.2 Historia general de la compañía y del producto.

- ¿Cuál es la historia de la compañía? ¿Por qué se fundó, como creció y porque tuvo éxito? INDEPACK es una unidad de negocio de un grupo empresarial, llamado CI Productos El Nevado, que inició operaciones en el mes de mayo del 2007.

Productos el Nevado es una empresa vallecaucana dedicada a la producción y distribución de insumos para panadería y pastelería bajo la marca MISTER.

Esta empresa lleva en el mercado 25 años, nació en un garaje ubicado en el Barrio Alameda; en ese entonces eran solo dos personas quienes se encargaron de sacar una premezcla para buñuelos, ellos fueron un ingeniero químico y un administrador. Poco a poco crecía la demanda del producto y tuvieron que comprar un mezclador pequeño para empezar.

En vista de que la producción cada vez iba aumentando más, adquirieron las instalaciones, en donde organizaron una zona de producción, otra para ubicar

la materia prima y el producto terminado; por otro lado un área más, para cada uno de los cargos existentes hasta el momento.

Poco tiempo después se vieron en la necesidad de comprar un mezclador más grande y de que las instalaciones crecieran, por ello, se levantó un edificio de cuatro pisos. Con el paso del tiempo se fueron presentando diversos problemas económicos y administrativos y con el fin de contribuir a un desarrollo, para la empresa, se decidió construir una planta productora en Juanchito, mientras que las oficinas permanecían en las instalaciones ubicadas en el Barrio Alameda.

En consecuencia del cubrimiento territorial de los productos y del crecimiento del personal, el presidente de la empresa tomó la decisión de unir la planta productora y las oficinas, trasladándose a la Zona Franca de Palmaseca.

Productos El Nevado actualmente cuenta con una gran variedad de productos que conforman el portafolio, dentro del cual se encuentran: mister buñuelo, mister pandebono, mister natilla, mister azúcar micro pulverizada, mister polvo para hornear, mister yucamix y mister fécula.

Después el presidente de Productos El Nevado, al ver la falta de atención al cliente que las grandes cartoneras daban, para embalar el producto terminado en cajas plegadizas, decidió crear su propia planta de procesamiento de cartón corrugado y también con el fin de atender el segmento de pequeñas empresas, las cuales necesitaban quien les produjera cartón corrugado, que les vendiera poca cantidad en un tiempo mínimo, necesidad que las grandes cartoneras no pueden satisfacer, debido a que la producción de estas es en grandes volúmenes; para ellos no es rentable utilizar el corrugador para sacar una producción inferior a 10.000 unidades. Es así como nace INDEPACK, empresa colombiana dedicada a la fabricación de cartón corrugado, ubicada en la Zona Franca de palmaseca.

Actualmente INDEPACK fuera de fabricar cartón corrugado, brinda soluciones de empaque, donde el objetivo fundamental es prestar un servicio que garantice de forma eficiente, calidad, variedad y rapidez; para lograr el objetivo se cuenta con un talento humano confiable, íntegro, honesto, responsable y con mucho compromiso, que permite proyectarse hacia el futuro. La empresa cuenta con un Departamento de diseño gráfico, que en caso de que el cliente necesite realizar un nuevo diseño para una caja o con especificaciones especiales, este departamento le prestará la debida ayuda. La empresa

cuenta también con una línea de transportes propia, lo cual facilita la distribución tanto en el Valle del Cauca como fuera del departamento; tanto el servicio de diseño como el de transporte no tienen un costo adicional, se establecen como parte del precio total del producto.

- ¿Qué productos vende la compañía?

Portafolio de productos y servicios:

- ❖ Cajas corrugadas
- ❖ Forros
- ❖ Divisiones
- ❖ Particiones
- ❖ Bandejas
- ❖ Diseño Gráfico
- ❖ Ingeniería de empaques
- ❖ Atención personalizada
- ❖ Transporte y despacho

- ¿Cuál es la estructura del producto o productos? Las cajas corrugadas son una construcción conformada por tres láminas (dos linner y un corrugado medio), en forma paralelepípedo, formando una caja de pared sencilla, cuya función es empacar, preservar y transportar una gran variedad de productos.
- ¿Cuáles son las ventajas que tienen sus productos sobre los de la competencia? La principal ventaja de INDEPACK sobre la industria cartonera, es la capacidad que tiene para la producción a pequeña escala, capacidad que le permite atender el segmento del mercado que conforman las pequeñas empresas, que demandan los productos de cartón corrugado en menores cantidades y que no son atendidas por las grandes cartoneras. Debido a la escasez de papel a nivel mundial, INDEPACK debe utilizar papel de menor calidad que el utilizado por las grandes cartoneras –que cuentan con plantas propias para la producción de papel- para la fabricación de sus productos, pero esto no impide que los productos de INDEPACK tengan una buena calidad, lo que difieran solo en pequeños aspectos de los fabricados por la competencia.
- ¿Cuál es la historia de sus productos? ¿Por qué fueron comercializados inicialmente? Inicialmente la empresa vendía almidón, algunos clientes pagaban con papel del utilizado en los procesos de fabricación del cartón corrugado, luego de un tiempo se compró el corrugador para hacer pruebas

con el almidón y el papel que le daban a la empresa. Para ese entonces era muy poco el papel y es ahí donde la empresa empezó a comprar más materia prima y a adquirir más maquinaria, con ello empezaron a sacar las cajas.

- ¿Han tenido éxito siempre? En el poco tiempo que lleva operando la cartonera, se puede decir que los productos han tenido éxito en un 95%, según información brindada por el gerente de producción. El 5% restante se debe a fallas, que se han generado por la mala información que maneja el cliente hacia la empresa, en cuanto a cambios y modificaciones en los pedidos.
- ¿Cómo han cambiado los productos a lo largo de los años? La empresa lleva operando aproximadamente dos años y no han cambiado en ningún aspecto los productos.
- ¿Qué categorías del producto son más importantes para la compañía? Las cajas son el producto más importante de la empresa, por la rentabilidad que les genera.
- ¿Presentan posibles problemas de manufactura los productos que la compañía vende o fabrica? ¿Son necesarias los procesos de manufactura, las partes especializadas o la mano de obra? En la manufactura de los productos se pueden presentar diversos problemas, uno de ellos es en la impresión de la caja, ya que en ocasiones se acaban las tintas y con ello viene una mala impresión de las mismas. Si son necesarios los procesos de manufactura, es decir los procedimientos deben estar establecidos, para el buen manejo de la cartonera y todos los equipos, con ello los empleados pueden trabajar de manera más eficiente. Se requiere de personal calificado en esta área y el jefe de producción le tiene que dar el visto bueno.
- ¿Los productos pueden ser afectados por la escasez u otros factores del consumidor, ambientales o económicos? Los productos se pueden ver afectados por las alzas de energía e insumos químicos, el cierre de algunos molinos de alto costo, el crecimiento de la demanda superior a la oferta y al aumento en los precios de la pulpa (principal materia prima), los precios de los papeles en el mercado internacional han mostrado una tendencia alcista

durante el 2008, por ello algunas materias primas incrementaron los precios por encima del 20%.⁸

Es importante destacar también la situación que atraviesan los industriales del papel, en donde dicen que el impacto de la escasez, generó un aumento considerable en los precios del mismo.⁹

En cuanto al ambiente, en un futuro se pueden presentar inconvenientes con las aguas residuales, estas son depositadas en tanques, pero a largo plazo van a ir quedando pequeños, por lo cual se necesita tener una medida para solucionar este inconveniente y no perjudicar el medio ambiente.

En la parte económica, como ya fue mencionado anteriormente, debido a la escasez mundial de papel de primera calidad, la demanda del producto va a ser mayor que la oferta, por lo cual el precio del papel va a ser más caro, y la rentabilidad de los productos va a ser menor. Tal escasez de papel hace que la producción de la cartонера se realice con materias primas de mediana calidad, razón por la cual la empresa no está reconocida por las organizaciones de certificación de calidad pertinentes. Esta falta de certificación hace que algunos clientes potenciales, que exigen dicha certificación, no puedan ser atendidos por INDEPACK, restringiendo los negocios con estos.

- ¿Qué planes hay de crecimiento y expansión entre las categorías actuales de productos? ¿Productos nuevos? ¿Más mercados desde el punto de vista geográfico? En cuanto al crecimiento y expansión se quiere adquirir maquinaria nueva, si se compra se pueden ofrecer otro tipo de cajas con especificaciones especiales, que actualmente no se pueden hacer. INDEPACK está buscando expandir su mercado en todo el Eje cafetero y Bogotá.

⁸ Industria papelera afectada por la desaceleración y huelga de corteros [Consultado 20 de noviembre del 2008]. Disponible en Internet: www.elespectador.com/articulo92120-industria-papelera-afectada-desaceleracion-y-huelga-de-corteros

⁹ Aumento en el precio del papel [Consultado febrero del 2009]. Disponible en Internet: <http://celulosapapel.blogspot.com/2009/02mexico-contramano-subira-20-elprecio.html>

- ¿Desarrollo de la participación en el mercado dentro de las categorías actuales? Se desea desarrollar la participación en el mercado dentro de la categoría actual atrayendo nuevos clientes, tanto en zonas geográficas del país donde actualmente la empresa no ha incursionado como también en las diferentes ciudades que INDEPACK, ya tiene negocios.
- ¿Hay planes para el crecimiento y expansión entre las nuevas categorías de productos? Se piensa adquirir maquinaria nueva, por lo tanto, se pueden producir cajas con especificaciones especiales, con ello la categoría tendría un crecimiento.
- ¿Planea la empresa entrar en otras categorías nuevas? Mientras se cuente con la plataforma tecnológica que actualmente funciona en la planta de producción la empresa no tiene planes de entrar en categorías nuevas. En caso de adquirir nueva tecnología, la empresa estaría en la capacidad de ofrecer cajas con los requerimientos especiales que los clientes demanden.
- ¿Cuál ha sido el desempeño del producto a nivel nacional? ¿Cuáles son las tendencias a lo largo de los últimos cinco años en cuanto a innovación, mercadotecnia, distribución, fijación de precios y comercialización? ¿Qué se espera para el futuro? El desempeño del producto en términos generales ha sido bueno, son pocos los casos que se han presentado, en donde el cliente queda descontento con el producto, cuando se ha dado es por la mala información que el cliente le brinda a la empresa, ya que a última hora, desean hacer modificaciones, que no son comunicadas a tiempo. La empresa desea innovar, con la compra de maquinaria de última tecnología, para elaborar cajas con especificaciones especiales; lo anterior es informado por la fuerza de ventas. **Esta es una situación que se le dará solución con las estrategias planteadas posteriormente.**

5.2. ESTUDIO DEL MERCADO META DE INDUSTRIAS QUE VENDEN A INDUSTRIAS

5.2.1 Segmentación del mercado meta.

- ¿A qué categorías de las industrias pertenecen las personas que compran sus productos? Las empresas que compran el producto de INDEPACK, pertenecen

a diversas categorías de la industria, entre ellas se encuentran: industria alimenticia, aseo, bebidas alcohólicas, químicos, papel y cartón, aluminio e instrumentos para medir.

- ¿Cuál es la demanda potencial del producto? Según las actividades de la economía, se han clasificado un grupo de empresas, que pertenecen a diferentes clases industriales. El número de empresas a nivel nacional que conforma la demanda potencial del producto es de 3821¹⁰; cabe aclarar que en realidad INDEPACK sólo puede llegar a un muy pequeño porcentaje de las ventas que demandan tales empresas debido a la capacidad de producción que tiene la compañía; este porcentaje, teniendo en cuenta la capacidad de producción mensual de INDEPACK (570 toneladas por mes) y las ventas de la industria para el año 2008 (102.000 toneladas) es aproximadamente del 6.70%. Si en un futuro continúa la expansión de la empresa y si se hacen inversiones considerables se puede llegar a cubrir una cantidad mucho mayor.
- ¿Cuántos negocios o industrias hay en las categorías de esa clasificación que adquieran el producto en la categoría de su empresa pero que no se lo compre a usted? ¿Por qué no lo hacen? Los negocios que se encuentran en la categoría de la clasificación que adquieren el producto, a otras empresas, son un gran número, conocer una cifra exacta es complicado, ya que la mayoría de las empresas necesitan empaque para sus productos.

La competencia e INDEPACK, están compitiendo en las mismas industrias, la diferencia, se encuentra en que los clientes de las grandes cartoneras son empresas reconocidas en el mercado, entre ellas se encuentran: Yupi, baterías MAC, vinos de Lacorte, licorera del Valle, panela El trébol, panela Palestina, panela Barrancas, Aldor, Tecnoquimicas y Gillette, entre otras. Estas empresas le compran a la competencia, ya que son empresas con una gran trayectoria en el mercado, reconocidas y que utilizan en sus procesos última tecnología, además por que tienen capacidad de producción mayor a la de INDEPACK.

5.2.2 Otros métodos de segmentación.

¹⁰ Fuente: DANE

- ¿Cuál es el volumen total de ventas de la compañía y cuál es el volumen de las ventas promedio por cliente? El volumen total de ventas de la compañía, para el año 2008 fue de \$1.305.432.316 equivalentes a 613 toneladas al año. El volumen de las ventas promedio por cliente es de 29 toneladas.

Tabla 4. Volumen total de ventas anuales de la compañía por cliente

Cliente	Ventas (ton.)
Alumina	46
Lehner	40
Oleo pacifico	38
Uno A	20
Forval	28
Edbury	27
Vallecaucana de aceites	29
Casa Grajales	29
Lito servi	25
Inelca	24
Cartopel	25
Coxindicol	29
Cajas de Occidente	52
Crudos y refinados	32
Pre mezclas	42
Guaraqueño	22
Asegram	23
Industrias Baico	23
Balanzas Colombia	21
Ferropinturas el paisa	19
Jabones Body	19

Fuente: Departamento comercial INDEPACK

NOTA: Cabe aclarar que los pedidos se hacen por unidades, pero la empresa mide la producción por toneladas.

- ¿De qué tamaño son las compañías que le compran a su empresa?

Cuadro 1. Tamaño de las compañías

Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grande Empresa
Uno A	Litoservi	Alumina
Industrias Baico	Edbury	Lehner
Balanzas Colombia	Vallecaucana de aceites	Oleopacifico
Ferropinturas El Paisa	Forval	Casa Grajales
Guaraqueño	Cartopel	Premezclas
Jabones body	Crudos y refinados	Cajas de occidente
Inelca	Coxindicol	Asegram

- ¿Responden las grandes empresas en una forma diferente a como lo hacen las empresas pequeñas? La forma de responder de las grandes empresas es diferente a como lo hacen las pequeñas, debido a que las grandes ordenan los pedidos por órdenes de compra y bajo esa misma orden se despacha la mercancía. El pago es por transferencia electrónica, por cheque o en efectivo. En cambio las pequeñas empresas realizan la orden de compra vía telefónica o en las visitas que los vendedores de la empresa les realizan a sus clientes. La forma de pago por lo general es con cheque.
- ¿Los compradores del producto son fabricantes de equipo original que lo utilizan en la manufactura de otro producto? ¿Y lo venden a otra compañía o directamente al consumidor? Los compradores del producto son empresas fabricantes que se encuentran en diferentes categorías de la industria, que necesitan empaque para la protección de sus productos y posteriormente llevarlos al punto de venta.
- ¿Por qué es importante su producto? Las cajas son importantes, debido a que son material de empaque y todos los productos necesitan de este material para su protección y distribución.
- ¿Difieren entre los clientes los procedimientos de compra? Los procedimientos de compra difieren un poco, debido a que unos clientes hacen los pedidos vía telefónica o Internet y otros lo realizan cuando los vendedores les hacen las visitas.
- ¿La mayor parte de sus clientes son nuevos compradores o personas que ya han hecho una compra? ¿Por qué? La mayoría de los clientes, son compradores aproximadamente desde que la cartonera empezó a operar

(mayo de 2007). En el momento solo hay un cliente nuevo que es Jabones body.

- ¿Dónde se localizan sus clientes? Los clientes están ubicados en Cali, Yumbo, Candelaria, Tulúa, La Unión, Palmira, Villavicencio y ciudades intermedias.
- ¿Hay clientes potenciales que corresponden al perfil del cliente, pero a los que no se llega? Actualmente hay tres clientes potenciales, Baterías MAC, Llorede grasas e Intergraphic, empresas con las que se han hecho acercamientos y propuestas de negocio que no se han podido concretar, ya que no se cumple con las normas exigidas por estas empresas o también por acuerdo en los precios. No se ha realizado una investigación consistente que determine otros posibles clientes que estén actualmente atendidos por la competencia; aunque existen muchas empresas que utilizan los productos ofrecidos por INDEPACK, es necesario identificarlas primero para luego acercarse a ellos con propuestas de venta.
- ¿Proporcionan algunas partes del país más negocio que otras? ¿En algunas partes del país se consume más el producto que en otras y por qué razones? Las partes del país que proporcionan más negocio y donde más producto se consume son: eje cafetero, Valle del Cauca, Bogotá, Antioquia, Cauca, Nariño y los Llanos orientales, debido a que son áreas industriales, que producen bienes e inmediatamente los deben empacar.
- ¿Quiénes son los encargados de las decisiones y los influenciadores en la compra del producto? Los encargados de las decisiones de compra de producto, son los jefes de compra y el departamento de calidad de la compañía.
- ¿Cuáles son las funciones y el papel del responsable en la decisión de compra? El jefe de compra es quien toma la decisión, después de que el producto pasa por el control de calidad
- ¿Cuál es la secuencia y los criterios de la compra? Cada cliente maneja los criterios de compra de manera diferente, por lo general es según el inventario. Unos clientes compran mensual y trimestralmente y otros de acuerdo a la demanda que tengan durante el mes.

5.3. ANÁLISIS DE VENTAS

5.3.1 Datos sobre ventas.

- ¿Es fuerte la categoría global de productos? ¿Esta creciendo o disminuyendo? ¿cuál es el incremento porcentual a lo largo de ese periodo? El sector de empaques y embalajes en Colombia es uno de los más dinámicos, debido a los permanentes cambios liderados por un consumidor que cada día es más exigente, la globalización, el desarrollo de productos y el acceso a nuevos mercados, lo ponen a la vanguardia en innovaciones y reconversión industrial permanente de todos sus procesos. Se pronostica un crecimiento para esta industria del 4.2% en promedio, al año 2009.¹¹
- ¿Cuáles son las ventas totales de la compañía y los niveles de ganancias o utilidades en los últimos dos años? El total de las ventas al año 2008 fueron de \$1.305.432.316. Maneja una renta operativa de 11% aproximadamente.
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento? ¿Cuál es la tasa de crecimiento en comparación con la de la industria y en comparación con la de los principales competidores? La tasa de crecimiento de INDEPACK es del 10% mensual. Las grandes empresas crecen alrededor del 3% mensual, por el tipo de mercados que manejan.

Variación porcentual actividad: productos de papel, cartón y sus productos:
Tasa de crecimiento anual de papel cartón.

2006 7.8%
2007 8.0%
2008 2.3%¹²

¹¹ Incremento en sector de empaques y embalajes para el 2009 [consultado 5 de noviembre del 2008]. Disponible en Internet en:
http://www.andi.com.co/dependencias/Comunic/COMUNICADOS2008/EOIC_ABRIL_2008-01.asp

¹² Variación porcentual de actividad, Tasa de crecimiento anual de papel cartón [consultado 1 de julio de 2009]. <http://www.andigraf.com.co/cifras.html>

INDEPACK está en la industria manufacturera, en la categoría de productos de papel, cartón y sus productos; según las cifras del DANE, el PIB para esta rama de la actividad económica, esta en crecimiento.

Año 2006 1.522.147

Año 2007 1.646.197 -crecimiento del 8.14 con respecto al año anterior.

Año 2008 2.003.285.¹³ -crecimiento del 21.6 con respecto al año anterior.

El sector de pulpa, papel y cartón se ha comportado a la par con el desempeño de la economía nacional y ha tenido un gran dinamismo. El año 2008 registró crecimientos de 10% en consumo y 8% en producción en toneladas. Con una generación de 990.000 toneladas para el año 2007 y una capacidad instalada que está alrededor del 85%, el sector se encuentra en plena fase de desarrollo y prosperidad.¹⁴ Según una edición del espectador de febrero de 2009, el presidente del sector industrial, Luis Carlos Villegas, indicó que la industria entro en recesión pues técnicamente lo que se dice es que dos semestres seguidos de decrecimiento en la producción, auguran recesión. Sólo cuatro sectores industriales, de los 21 evaluados por la ANDI, mostraron signos positivos de crecimiento. Estos fueron: alimentos, papel y cartón, otros productos químicos y productos elaborados de metal.

- ¿Es probable que las ventas crezcan o se contraigan en los dos, cinco o diez años siguientes? ¿Cómo afectará eso a la compañía? En los próximos dos años es probable que las ventas aumenten, por los nuevos clientes que la empresa está en proceso de conseguir. Esto beneficiara a la compañía, ya que las utilidades aumentan, se tiene que contratar mas personal, adquirir nuevo equipo y hacer nuevas inversiones.

5.3.2 Ventas por marca o departamento.

¹³ Fuente: DANE

¹⁴ Industria papelera afectada por la desaceleración y huelga de corteros [Publicado el 20 de noviembre del 2008]. Disponible en Internet: www.elespectador.com/articulo92120-industria-papelera-afectada-desaceleracion-y-huelga-de-corteros

- ¿Cuáles son las tendencias de ventas y utilidades de productos, servicios o departamentos individuales en los últimos cinco años? ¿Cuál es la tasa de crecimiento en relación con el promedio nacional o los principales productos, servicios o departamentos de la competencia? Esto no se ve reflejado puesto que la compañía cuenta sólo con dos años de existencia.

Las tendencias de ventas son de:

Año 2007: \$558.935.195 (279 toneladas)

Año 2008: \$1.305.432.316 (613 toneladas)

Las ventas crecieron el 119.7% del año 2007 al año 2008.

TABLA 5. Ventas en toneladas años 2007 y 2008

AÑO 2007	TONELADAS VENDIDAS	AÑO 2008	TONELADAS VENDIDAS
		Enero	20
		Febrero	25
		Marzo	30
		Abril	37
Mayo	15	Mayo	41
Junio	20	Junio	46
Julio	25	Julio	53
Agosto	32	Agosto	58
Septiembre	38	Septiembre	65
Octubre	45	Octubre	71
Noviembre	50	Noviembre	78
Diciembre	54	Diciembre	89
Total	279	Total	613

El promedio de crecimiento de los corrugados a nivel nacional es del 6% mensual, según datos suministrados por el gerente del departamento comercial de la empresa.

- ¿Qué productos, servicios o departamentos muestran el máximo potencial en relación con las ventas y utilidades de la compañía? ¿Qué productos, servicios o departamentos presentan el mayor potencial en términos de ventas y utilidades en relación con la categoría nacional y los productos competitivos? El producto que muestra máximo potencial en la compañía y a nivel nacional

en la categoría, en relación con las ventas y utilidades, son las cajas corrugadas.

- ¿Qué productos se encuentran por encima o por debajo del margen de utilidad presupuestado en los últimos cinco años? ¿Cuáles tienen el margen más elevado y el más bajo? Ningún producto se encuentra por debajo del margen de utilidad. El producto que tiene el margen más elevado, son las cajas corrugadas con un 18%.

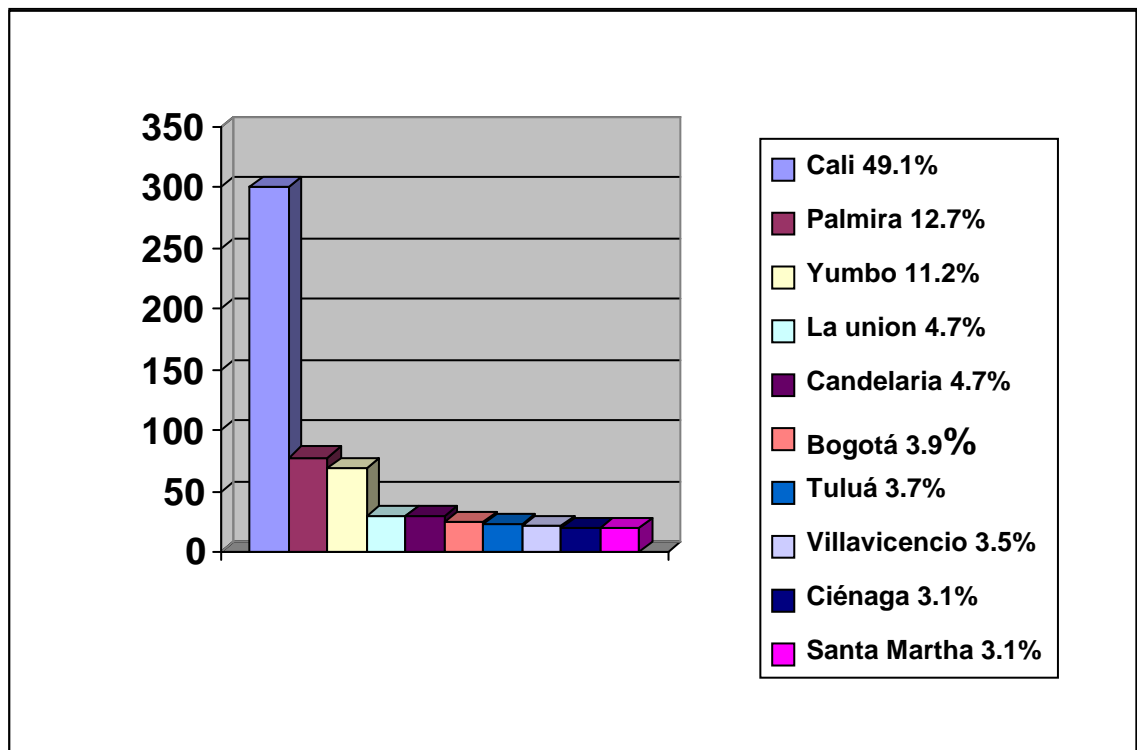
5.3.3 Estacionalidad de las ventas.

- ¿Qué productos se venden durante determinadas épocas del año? ¿varía la demanda con la estación, con las condiciones del negocio, con la ubicación, con el clima? En los meses de octubre, noviembre y diciembre se vende mayor número de cajas corrugadas, debido a que en este trimestre los clientes de INDEPACK, principalmente los del segmento de bebidas alcohólicas y productos alimenticios, hacen pedidos más grandes. La demanda se incrementa en estos meses, ya que las industrias de los segmentos mencionados, en este trimestre vende más producto, por lo tanto necesitan más cajas para empacar los mismos.

5.3.4 Ventas por territorio geográfico – segmentos del mercado meta.

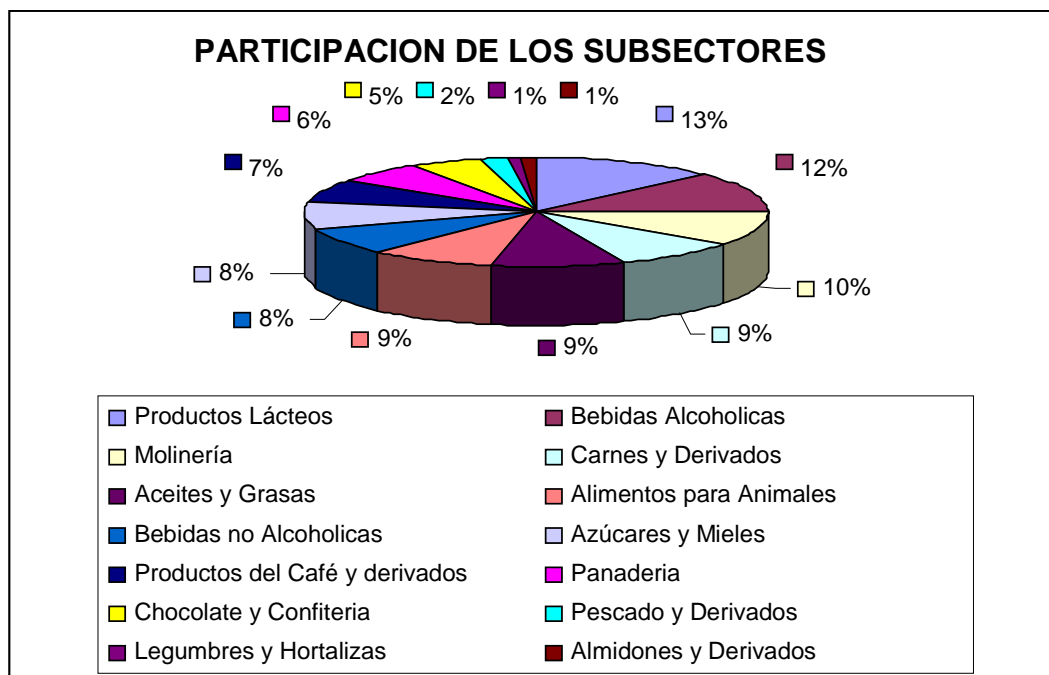
- ¿Hay áreas del país en que se logren más ventas y utilidades totales y ventas per cápita que otras? ¿Por qué? En Cali, Palmira y Yumbo es donde se logran más ventas, ya que el 73% del producto, se comercializa entre estas tres ciudades. El volumen de venta en las otras ciudades que atiende INDEPACK es mucho más bajo como lo muestra el gráfico siguiente.

Figura 2. Ventas en toneladas por ciudad



- ¿Existen segmentos del mercado meta que representan más ventas y utilidades totales y más ventas per cápita que otros? ¿Por qué? Los segmentos de mercado que representan más ventas son: alimentos, y bebidas alcohólicas, por ser productos de consumo masivo, y estos sectores están en constante crecimiento. Debido a que son industrias que constantemente necesitan material de empaque para la protección de sus productos y posteriormente distribuirlos a cada uno de sus clientes.

Figura 3. Participación de los subsectores



Fuente: Dane, Encuesta Anual Manufacturera 2006.

5.4. CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

5.4.1 Atributos del producto.

- ¿Cómo se usa el producto? ¿Cuál es el beneficio primario que éste ofrece al cliente? Las cajas corrugadas son material de empaque que sirve para proteger, facilitar el transporte del producto final de la compañía a las que se les vende y también el de publicitar, dar a conocer el producto, la marca de éste.
- ¿Cuáles son los atributos importantes de los productos de la competencia? Los atributos importantes de los productos de la competencia, varían en la impresión, debido a que cuentan con máquinas de última tecnología, en donde se pueden combinar diferentes tintas y sacar una impresión óptima. Si se miran los atributos en el proceso de producción, se puede decir que las otras empresas tienen procesos más eficientes y maquinaria de última tecnología, lo que hace que la producción sea más rápida y el desperdicio sea poco.

- ¿Qué lugar ocupan los productos de la compañía en esos atributos frente a la competencia? La empresa no tiene datos al respecto. Pero a partir del conocimiento de los procesos de producción de la compañía INDEPACK y conociendo a grandes rasgos los procesos de producción de la competencia se puede dar a INDEPACK una calificación de tres sobre cinco, entendiendo como cinco, procesos de producción iguales a los de las grandes empresas de la competencia, que cuentan con grandes plataformas tecnológicas.
- ¿Qué les gusta o disgusta a los usuarios respecto a su producto? Según información obtenida por la fuerza de ventas, de parte de los mismos clientes, a estos les gusta la calidad del producto, la atención inmediata y la asistencia técnica, cuando tienen que diseñar una caja.
- ¿Hay sustitutos que puedan emplearse en lugar del producto o la categoría del producto? Los productos sustitutos que pueden emplearse como material de empaque son guacales de madera y cajas de plástico.
- ¿Qué lugar ocupa su producto en el mercado respecto a la calidad global? ¿Y respecto al valor (la combinación de precio y valor)? Según lo expresado por la fuerza de ventas de INDEPACK, en una escala del 1 al 10 la calidad del producto respecto a la calidad global, se encuentra en un 7.5, debido a que la tecnología de impresión de INDEPACK no es de punta, en comparación con las de la competencia, ellos cuentan con máquinas de última tecnología, donde la calidad de la impresión es óptima.
- ¿Qué lugar ocupa en cuanto a desempeño, durabilidad, utilidad y aspecto estético en comparación con la competencia? La durabilidad de la caja es finita, pero según datos obtenidos por la fuerza de ventas de parte de los clientes, la durabilidad de las cajas es óptima para las necesidades de los productos que en estas se empaquetan; en cuanto al aspecto estético, la impresión de las cajas de las grandes cartoneras es mucho más nítida.
- ¿Cuáles son los últimos adelantos en su categoría de productos? ¿Cuál será la siguiente gran innovación? Los últimos adelantos están, en la parte litográfica y en los corrugadores automáticos.
- ¿Es su producto aceptado por una amplia base de clientes o por un segmento reducido? ¿Por qué? El producto es aceptado por una amplia base de clientes,

la empresa actualmente se dirige a diversos sectores, que son: sector alimenticio, aseo, bebidas alcohólicas, papel y cartón, productos químicos, instrumentos para medir y aluminio. La diversidad se debe a que cada una de las empresas de estos sectores deben empacar sus productos en cajas corrugadas, para la protección y distribución del producto. No existen estudios que certifiquen el grado de aceptación del producto por parte de los clientes, pero por medio de la comunicación directa entre la fuerza de ventas y los mismos se puede establecer que estos, están satisfechos con el producto ofrecido por INDEPACK; esto también se puede ver reflejado en la fidelidad de los clientes, pues los primeros clientes de la compañía aún se conservan.

Tabla 6. Segmentos a los que se dirige la empresa

Segmentos	Nº Clientes
Alimentos	8
Bebidas alcohólicas	2
Aseo	2
Papel y cartón	4
Productos químicos	1
Instrumentos para medir, verificar, ensayar navegar y otros fines	1
Aluminio	2

5.4.2 Ciclo de vida del producto.

- ¿En qué parte del ciclo de vida se encuentra el producto? El producto (cajas de cartón corrugado) se encuentra en la etapa de crecimiento, se caracteriza por que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente -como se puede ver en las estadísticas de ventas anuales, que se duplicaron de un año a otro-, los adoptadores tempranos seguirán comprando y otros compradores seguirán su ejemplo, las utilidades aumentan durante ésta etapa y el número de competidores es creciente.¹⁵

5.5. ÍNDICES HÁBITOS DE COMPRA

5.5.1 Índices de compra de la categoría del producto y producto de la compañía por mercados geográficos.

¹⁵ PHILIP Kotler y GARY Armstrong. Marketing. 8 ed. México: Prentice hall, 200. 303 p.

- ¿Dónde exactamente viven los clientes? ¿viven en todo el país o se concentran en ciertas regiones? ¿Habitan en las grandes ciudades, suburbios, áreas rurales? Los clientes de INDEPACK, se concentran en Cali, Palmira, Yumbo, Candelaria, Tulúa, La Unión, Villavicencio, Ciénaga, Santa Marta, ciudades intermedias.
- ¿Dónde se realizan las ventas de la categoría de producto más fuertes y más débiles a nivel nacional (según el índice de desarrollo de la categoría)? En donde se realizan ventas de la categoría de producto más fuerte, es en las ciudades industriales, en estas se concentran un número mayor de empresas, en donde deben empacar sus productos para protegerlos y distribuirlos al punto donde van a ser comercializados. Es importante anotar que la empresa y los departamentos estadísticos nacionales no poseen datos precisos sobre esta información; además la publicación guía que se tomó para desarrollar el presente trabajo, es de autores y edición norteamericana, y algunos datos contenidos en la misma se pierden en la adaptación al contexto que aquí se maneja.
- ¿Dónde son más fuertes y más débiles las ventas de la compañía (según el índice de desarrollo de marca)? La empresa realiza las ventas de las más fuertes a las mas débiles en este orden: Cali, Palmira, Yumbo, La Unión, Candelaria, Bogotá, Tulúa, Villavicencio, Ciénaga, y Santa Marta. En este punto sucede la misma situación que en el anterior; la información que aquí se indica es toda la que ofrece la empresa.
- ¿Tiene la compañía una distribución geográfica distinta a la de la categoría en general? La empresa no tiene una distribución geográfica distinta a la de la categoría, pero prima siempre venderle a los municipios aledaños a Cali. Es debido tener en cuenta que la empresa esta en búsqueda de la apertura de mercados en las ciudades que aun no atiende, aunque, por factores presupuestales, principalmente en el departamento del Valle.

5.5.2 Áreas Comerciales.

- ¿Cuál es el área comercial de su producto? ¿Qué distancia recorren los consumidores para adquirir el producto? La empresa se encuentra en una zona industrial, la cual permite comercializar el producto rápidamente por

encontrarse en la zona de algunos de los compradores. Los clientes no recorren ninguna distancia, porque la empresa le lleva el producto al cliente.

5.5.3 Lealtad de marca.

- ¿La compra por nombre de marca es importante en la categoría de su empresa? Si es importante la marca, por que las empresas que llevan una larga trayectoria en el mercado, ya están posicionadas en el mismo. INDEPACK está en ese proceso de reconocimiento, así, los clientes actuales, reconocen en INDEPACK una compañía que satisface sus necesidades demandadas con productos de buena calidad y cumplimiento en las entregas; este es un paso importante en el proceso, pues dá a la empresa reconocimiento por parte de los clientes actuales y datos precisos sobre la capacidad y calidad de producción.
- ¿Qué porcentaje de los consumidores en la categoría muestran lealtad a la marca (la mayor parte de las veces, todas las veces, rara vez)? Un 70% son leales a la empresa, el 30% restante no compra la totalidad del producto que necesita, a la compañía, sino que le compran a otra compañía.
- ¿Qué tipo de lealtad a la marca tienen sus clientes? ¿Es frecuente el cambio de marca? La lealtad a la marca, es alta, la mayoría de los clientes, desde que la empresa inició operaciones, están todavía con Indepack. El 100% de los clientes que iniciaron en el momento que INDEPACK comenzó a operar, todavía se encuentran con la empresa. No es frecuente el cambio de empresa, sólo cuando no se les cumple en el tiempo de entrega o cuando los precios están por fuera de la competencia.
- ¿Tienen los grandes usuarios una lealtad diferente a la de los usuarios comunes? Tienen la misma lealtad después de dadas las mismas condiciones.

5.5.4 Hábitos de compra.

- ¿Qué factores son importantes en el proceso de la toma de decisiones de comprar? Según uno de los miembros de la fuerza de venta, que tiene vasta experiencia dentro de la industria cartonera, los factores más importantes en el proceso de toma de decisiones a la hora de comprar son: calidad, eficiencia y

cumplimiento. Esto se determina, según el vendedor, teniendo en cuenta lo expresado por los clientes en cuanto a estos tres elementos.

- ¿Cuál es la secuencia de las decisiones de compra que un consumidor sigue cuando adquiere el producto de la compañía? La secuencia de las decisiones de compra es la siguiente:
 - ❖ Primero, contacto con la empresa.
 - ❖ Segundo, pedir muestras y cotizaciones
 - ❖ Tercero, adjudicación de orden de compra
- ¿De qué manera puede usted influir positivamente en ellas? Se puede influir teniendo un conocimiento profundo del producto, advirtiendo las ventajas del producto propio frente al de la competencia; también, identificando las necesidades de los clientes y expresando la capacidad de suplirlas; por último, se puede influir positivamente en el proceso de decisión de compra, manifestando la eficiencia en las entregas y la capacidad constante de cumplir con los pedidos que los clientes soliciten.
- ¿Con qué frecuencia se efectúan las compras? ¿Cuál es el ciclo de compra del producto? ¿Cuál es la frecuencia de compra entre los usuarios comunes en comparación con la de los grandes usuarios? La frecuencia de compra es mensual o trimestral, según lo que cada cliente necesite para el empaque de sus productos. El ciclo de compra del producto es el siguiente: el cliente hace contacto con el vendedor o viceversa, luego se envían muestras del producto teniendo en cuenta lo que el cliente demande, se toma el pedido y una vez confirmado se envía la orden al gerente del departamento de producción. La frecuencia de compra varía de acuerdo al inventario de cada cliente, es decir lo que tienen previsto para el empaque mensual o trimestral, en caso de necesitar producto adicional se realiza una nueva orden de pedido.
- ¿Compra el público en grandes volúmenes, almacena el producto o adquiere un artículo a la vez? El volumen de compra de los clientes, es de acuerdo a lo que tienen previsto para el empaque de sus productos, realizan las compras de acuerdo a lo que vayan a usar en el mes o en el caso de otras empresas en el trimestre. Una vez el proceso de producción esté finalizado, se despacha al cliente y es éste quien lo almacena; INDEPACK produce lo que cada cliente solicita, no mantiene producto almacenado.

- ¿Cuál es el tamaño y cantidad de cada compra? La cantidad de compra de cada cliente anual es la siguiente:

Tabla 7. Volumen total de ventas anuales de la compañía por cliente

Cliente	Ventas (Ton.)
Alumina	46
Lehner	40
Oleo pacifico	38
Uno A	20
Forval	28
Edbury	27
Vallecaucana de aceites	29
Casa Grajales	29
Lito servi	25
Inelca	24
Cartopel	25
Coxindicol	29
Cajas de Occidente	52
Crudos y refinados	32
Pre mezclas	42
Guaraqueño	22
Asegram	23
Industrias Baico	23
Balanzas Colombia	21
Ferropinturas el paisa	19
Jabones Body	19

Fuente: Departamento comercial Indepack

- ¿Cuál es la razón de compra? Por la necesidad de adquirir material de empaque, para sus productos.
- ¿Qué importancia tiene el servicio al cliente, la venta personal y el consejo – consulta del vendedor para el cliente o la decisión de compra? El servicio al cliente es de gran importancia, al igual que la venta personal, debido a que para ellos, son muy importantes las visitas que los vendedores de INDEPACK le realizan tanto antes como después de la compra. Según la experiencia que tienen los vendedores y lo que el cliente les expresa, estos elementos son fundamentales para cada una de las empresas a las que se les vende.

5.6. DISTRIBUCION

5.6.1 Distribución geográfica.

- ¿Qué canales o métodos de distribución están recibiendo mayor aceptación en la industria? No se puede decir que un canal de distribución está recibiendo mayor aceptación, que otro, debido a que en esta industria se maneja el mismo canal, es decir directo (fabrica – cliente)
- ¿Qué canales o métodos de distribución emplea la competencia? En caso de que se sirvan de otros canales ¿Por qué lo hacen? El canal de distribución que usan las otras empresas es el mismo, fabricante – cliente.
- ¿Dispone usted de suficiente cobertura del mercado para maximizar las ventas en un mercado determinado? Actualmente se esta cubriendo diversas zonas geográficas del país, cabe aclarar que no en su totalidad, sólo algunos de los departamentos. La zona pacífica, con el Valle del Cauca; la región andina con Bogotá; la región Caribe con Santa Marta y Ciénaga.
- ¿Le conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios? ¿Hay áreas adicionales del país donde debería estar realizando negocios? Si conviene ampliarse, pero es un proceso lento y tiene que ir paso a paso. Si hay áreas del país donde se puede estar buscando negocios, pero hay que cubrir primero toda el área a la que se llega actualmente. INDEPACK quiere cubrir la región Pacífica llegando a los departamentos de Nariño y Huila y la región Andina cubriendo los departamentos de Tolima, Antioquia y Santander.
- ¿Cuántos distribuidores potenciales, mayoristas, distribuidores o tiendas al por menor existen? ¿Cuáles son sus áreas comerciales de distribución geográfica? No hay distribuidores mayoristas o minoristas. Como se ha mencionado antes la distribución es directa, va desde la fabrica hasta el cliente. A INDEPACK, desde sus inicios, la modalidad de venta directa le ha funcionado, siendo un mecanismo rentable; en caso de tener clientes mayoristas, estos fácilmente pasarían a realizar ventas de los productos fabricados por la empresa, es decir, se convertirían en intermediarios, y es eso precisamente lo que la venta directa pretende excluir.

- ¿Utiliza personal interno de ventas, representantes, independientes, mayoristas o distribuidores? Se utiliza personal interno, la fuerza de ventas la conforman dos personas. Ambos vendedores manejan una cantidad de clientes que han sido asignados por la empresa, cabe aclarar que no están distribuidos por zonas.
- ¿Qué arraigo tiene el producto en la industria? ¿Qué grado de conocimiento y aceptación tiene en ella? ¿Es importante para los integrantes de la industria? La empresa ha tenido un buen grado de aceptación, debido al cumplimiento, calidad y la excelente atención al cliente, según lo expresado por los vendedores de la compañía; esto se puede evidenciar en que los clientes que están desde el momento que la empresa empezó a operar, actualmente siguen con INDEPACK. La empresa está en el proceso de darse a conocer, ya que es relativamente nueva en el mercado, ahora cubre el 0.60% de la industria cartonera, lo cual es rentable y se considera aceptable por parte del departamento administrativo de la empresa teniendo en cuenta que es una empresa nueva en la industria; aunque aún no se cumplen con las expectativas de venta presupuestadas, la empresa y sus procesos son productivos.
- ¿Cuál es el tamaño mínimo de pedidos que se exige a los clientes y canales? El tamaño mínimo que se les exige a los clientes, son 500 unidades. Pero en ocasiones se presentan excepciones con algunos clientes.
- ¿Es ese el criterio general de la industria? No es el criterio general de la industria, las grandes empresas no reciben pedidos tan pequeños.
- ¿Cuáles son las condiciones de pago? INDEPACK ofrece varias alternativas de pago a sus clientes, estas son: de contado, cuando es un cliente nuevo; contraentrega y a crédito a 30 y 60 días.
- ¿Con que frecuencia se necesita reponer la existencia? La frecuencia la pone el cliente, es mensual la mayoría de casos. Unos clientes ordenan sus pedidos antes y otros trimestralmente.
- ¿Los descuentos por cantidad, la publicidad cooperativa, las promociones comerciales y otras estrategias de este tipo desempeñan un papel decisivo en la venta de la categoría de producto en la industria? ¿De qué manera? ¿Tiene

la empresa los mismos programas que la competencia? Estos factores no desempeñan un papel decisivo en la venta del producto, aunque la empresa realiza descuentos de acuerdo al volumen de compra, que realicen los clientes. Los otros puntos no aplican en la compañía. Asimismo la competencia realiza descuentos, en cuanto el volumen de compra.

- ¿Cuál es el margen habitual de ganancia del producto en la industria? ¿Afecta esto a la comercialización en la industria o la aceptación del producto por parte del usuario final? El margen habitual de ganancia el producto en la industria, esta entre el 15 y el 20%, en cajas corrugadas. El margen de ganancia del producto no afecta la comercialización en la industria, debido a que las cajas son un bien muy utilizado para el embalaje de muchos productos. Siempre existen clientes para la industria cartonera, puesto siempre hay quien necesite empaques para sus productos.
- ¿Están las ventas sujetas a impuestos o a restricciones legales? Si, están sujetas a impuestos como el IVA y la retención en la fuente.
- ¿Cuáles son las necesidades de almacenamiento en la industria? Cada empresa tiene su propia necesidad de almacenamiento, de acuerdo al tamaño de la empresa. Es el cliente quien almacena el producto; una vez la empresa tiene listo el pedido se despacha inmediatamente al lugar acordado, entre el vendedor y el jefe de compras de la empresa que adquirió el producto.
- ¿En qué forma la compañía toma las decisiones de asignación? La compañía maneja la asignación, de acuerdo al volumen de producción, es decir de acuerdo a lo que se vaya elaborando diariamente, asimismo se organiza en la bodega para ser despachado hacia el cliente.
- ¿Cómo se maneja el agotamiento de existencias? La cantidad de existencias de producto y materia prima se maneja por inventarios. La empresa solo produce la cantidad de pedidos solicitados por los clientes, por lo tanto no existe producto terminado almacenado; en cuanto a materias primas, la empresa almacena cantidades mucho mayores a la necesaria para la producción presupuestada.

- ¿Cuándo y con qué frecuencia se hacen los pedidos y quien se encarga de ello? Los encargados de los pedidos son los jefes de compra, y estos pedidos se realizan mensual o trimestralmente.

5.7. FIJACION DE PRECIOS

5.7.1 Precio del producto.

- ¿Cuál es la estructura de precios para la categoría del producto? ¿Existe un intervalo de precios máximos a rebajas y descuentos en la industria? La estructura de precios va fundamentada en los costos del producto y el margen de rentabilidad. Se trabaja con un precio máximo y mínimo. El precio varia dependiendo la cantidad de producto solicitada por el cliente, entre más grande es el pedido, el precio es más bajo.
- ¿Cuál es la estructura de precios del producto en relación con la competencia? ¿Cambia durante las temporadas de venta la relación del precio del producto con los de la competencia? En sus inicios, INDEPACK manejaba un precio de producto por encima de la competencia debido a sus altos costos de producción, esto se replanteó y ahora la empresa maneja un precio similar, incluso un poco menor, al de la competencia (3% por debajo. La estructura de precios se mantiene estable durante todo el año).
- Además del precio ¿hay descuentos, crédito, descuentos promocionales, políticas de devolución, cargos por reposición de existencias y otros aspectos importantes para la venta final del producto? Los descuentos se realizan cuando hay una falencia en el producto o se realizan también por grandes volúmenes de compra. Crédito a 30 y 60 días. En cuanto a daños del producto o devoluciones por descontento del cliente, primero se verifica si la deficiencia del producto es responsabilidad de la empresa y, de ser así, se elabora de nuevo el producto y se envía al cliente.
- ¿Cuál ha sido la tendencia en la fijación de precios (tendencia a dos años)? ¿Hay segmentos de precios que están creciendo o contrayéndose? Siempre ha sido la misma. Por lo general los precios aumentan anualmente.

5.7.2 Elasticidad de precios.

- La elasticidad de precios depende del volumen del pedido que el cliente solicite, a mayor volumen precio más bajo. De esta manera, la demanda de pedidos por parte de los clientes es mayor, pues representa economía para ellos.
- El precio es uno de los determinantes a la hora de realizar un negocio al lado de la eficiencia, el cumplimiento y la calidad (como lo expresara la fuerza de ventas); por ello es indispensable considerar los precios manejados por la competencia a la hora de asignar el precio al producto propio. La cartonera INDEPACK maneja un precio muy similar al de la competencia, procurando con esto ser competitiva y lograr que la empresa no esté por fuera del mercado.

5.8. BOSQUEJO HISTORICO DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA VS LA COMPETENCIA

5.8.1 Participación en el mercado/ventas.

- ¿Cuál es la participación de las ventas totales de la compañía en el mercado en los últimos dos años? ¿Se está perdiendo o ganando participación en el mercado? ¿Por qué? Actualmente la empresa se encuentra en el proceso de posicionarse en el mercado, INDEPACK tan solo cuenta con el 1% de la participación a nivel nacional.
- ¿Cuál es la participación de sus competidores en el mercado y las ventas?

Figura 4. Participación de mercado

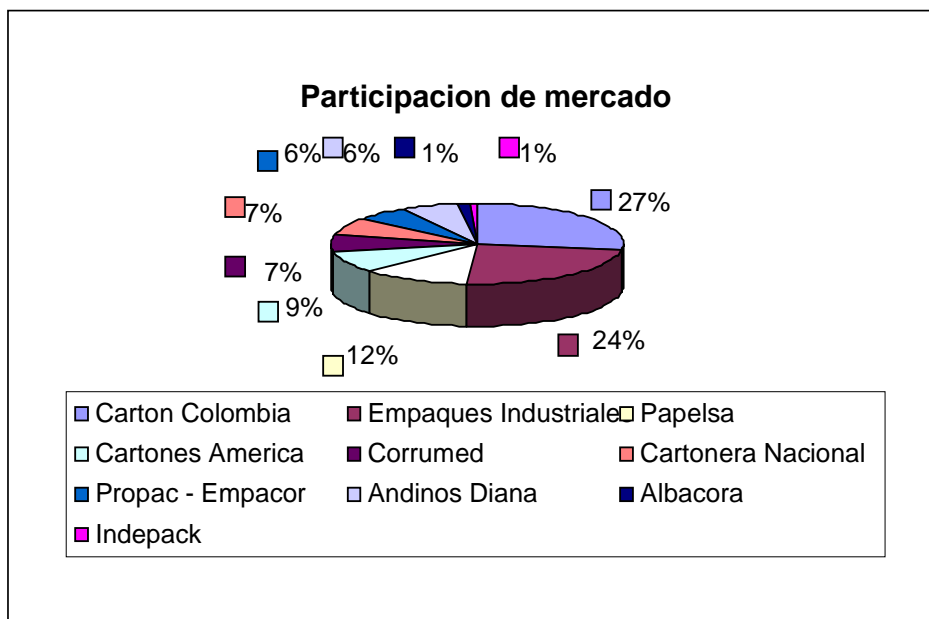


Tabla 8. Ventas estimadas de la competencia (Mensual)

EMPRESA	VENTAS (pesos)
Carton Colombia	4.700 millones
Empaques Industriales	4.000 millones
Papelsa	2.000 millones
Cartones America	1.500 millones
Cartonera Nacional	1.200 millones
Corrumed	1.000 millones
Empaques Andinos	1.000 millones
Propac-Empacor	1.000 millones
Albacora	245 millones
Indepack	108 millones
TOTAL	16.753 millones

- ¿Qué relación guardan la participación en el mercado y las ventas en comparación con las de la competencia? La participación de INDEPACK, en comparación con la competencia es muy pequeña, apenas llega a un 1%, debido a que es una empresa nueva en el mercado, que tan solo lleva alrededor de 24 meses operando.
- ¿Qué competidores han ganado o perdido participación en el mercado y por qué? Son tres los competidores que han ganado participación en el mercado,

Propac, Albacora y Empaques Industriales, esto se debe al servicio, precio, cumplimiento y calidad que le brindan a sus clientes. La participación que están ganando estas empresas se encuentra aproximadamente en un 3%, cada una, según dato suministrado por un miembro de la fuerza de ventas, con gran conocimiento en la categoría de los corrugados y experiencia en diversas cartoneras.

- ¿Han ido en aumento o han disminuido las ventas y la participación? La participación de los competidores ha ido aumentando, debido a la mayor productividad de las empresas que consumen cajas.
- ¿De que manera han afectado los programas de mercadotecnia a su participación en el mercado y a las ventas durante los últimos dos años? En INDEPACK no hay programas de mercadotecnia. La ausencia de estos programas ha afectado la empresa debido a que no se han establecido objetivos, ni estrategias de mercadotecnia que demuestren la imagen de la empresa y lo que ésta ofrece, hecho que la pone en desventaja frente a la competencia.
- ¿Son favorables en comparación con los resultados logrados por la competencia? No son favorables, debido a que la empresa no lleva a cabo programas de mercadotecnia, ello significa una desventaja frente a la competencia.

5.8.2 Mercado meta.

- Para establecer el mercado meta es necesario identificar cuales son los clientes de los competidores en la industria cartonera; la competencia vende los productos a todas las empresas productoras del país que necesitan material de empaque, dichas empresas son de alimentos, bebidas alcohólicas, productos farmacéuticos, repuestos automotrices, industria del aseo, entre otros.
- El mercado meta para INDEPACK lo constituyen los clientes que requieran los productos ofrecidos por la compañía -empresas que fabriquen productos que necesiten ser empacados- y que estén atendidos por los competidores de la industria cartonera; pero la empresa quiere enfocarse y atraer más consumidores en el departamento del Valle del Cauca. INDEPACK atiende

empresas de todos los tamaños pero el mercado meta para la empresa, se establece en atender todas las empresas medianas y pequeñas que la capacidad de producción permita; esto no quiere decir que se dejen de atender las empresas grandes, pero teniendo en cuenta que las grandes cartoneras no atienden el sector de la industria que solicita pedidos pequeños, es meta de INDEPACK cubrir tal sector hasta donde sus posibilidades productivas lo permitan.

5.8.3 Objetivos y estrategias de mercadotecnia.

- La empresa no ha trazado objetivos claros de mercadotecnia, puesto que aún no cuenta con un departamento de mercadeo, y sus únicos objetivos son los propuestos como objetivos de venta anuales. A diferencia de las grandes empresas, que manejan estrategias de promoción, debido a que tienen presencia de publicidad en distintos medios como internet y medios impresos y cuentan con servicio al cliente antes y después de la venta, INDEPACK no tiene estrategias fundamentales de mercadeo. Las únicas técnicas de mercadeo de la empresa, tienen que ver con la eficiencia de las entregas, asistencia técnica y el buen servicio que se le brindan al cliente.

5.8.4 Posicionamiento.

- ¿Cuál es el posicionamiento de su compañía y de los competidores? ¿Es especial el posicionamiento de ella? ¿Tiene un posicionamiento fuerte en relación con los competidores? INDEPACK apenas se está posicionando, debido a que es una empresa relativamente nueva en el mercado. Las otras empresas tienen una mayor posición, ya que tienen mucha trayectoria en el mercado. La empresa más nueva antes de INDEPACK es Albacora LTDA, tiene cuatro años; el resto de empresas tienen más de quince años en el mercado colombiano.
- ¿Es el posicionamiento de la empresa un atributo fuerte que resulta importante para el mercado meta? INDEPACK no tiene un posicionamiento fuerte en relación con la competencia, apenas se está trabajando en ese proceso. Aunque todavía la empresa no tenga una participación de mercado considerable, INDEPACK considera que es un atributo importante en el que se debe hacer énfasis, para así poco a poco ir ganando terreno en el mercado.

5.8.5 Fuerzas y debilidades del producto/empleo de marca/empaque.

- ¿Qué productos venden los competidores? ¿En que difieren de los de su empresa? INDEPACK se ha especializado en la producción de cajas de cartón corrugado. El portafolio de productos de las demás cartoneras es mucho más amplio, e incluye un gran número de productos fabricados con cartón y otros tipos de papel.
- ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del producto de su empresa? ¿Qué relación muestran el producto de la empresa y los de la competencia en atributos que son importantes para el consumidor? La única debilidad que tienen en algunas ocasiones las cajas, es en la impresión debido a que es una máquina un poco desactualizada, en donde no se pueden combinar varios colores de tintas, lo que ocasiona que la impresión de la caja no sea óptima.

Los atributos que son importantes para el consumidor, según lo que estos le expresan a la fuerza de ventas, son la calidad, el cumplimiento de las normas técnicas y el cumplimiento según lo acordado entre el vendedor y el cliente.

5.8.6 Distribución / cobertura del mercado.

- INDEPACK cuenta con una línea propia de transporte lo que facilita la entrega directa del producto a los clientes, desde la planta de producción al destino final; éste es el mismo canal de distribución de la competencia (fábrica – cliente).
- En cuanto a las debilidades que presenta INDEPACK para la distribución de sus productos en relación con la competencia, se identifica una desventaja en la parte de logística, debido a que los competidores tienen mayor número de carros para el transporte del producto.
- En referencia a la cobertura del mercado por parte de INDEPACK, es debido anotar que actualmente la empresa está cubriendo diversas zonas geográficas del país; cabe aclarar que esta cobertura no es total, y que la empresa hace presencia solo en algunos de los departamentos. Las zonas geográficas que se están cubriendo actualmente no son suficientes, la empresa está en el proceso de expandirse a otras zonas del país, pero primero quiere cubrir el

departamento del Valle. Los competidores por ser empresas grandes, cubren un mayor número de departamentos y por tener gran capacidad de producción pueden atender a grandes empresas del país.

- El mercado de los corrugados es cubierto por la industria cartonera a lo largo del país; tanto INDEPACK como los competidores venden el producto a todas aquellas empresas consumidoras de cajas corrugadas, que necesitan material de empaque para proteger sus productos.

5.8.7 Venta personal.

- ¿Cuál fue el desempeño de ventas durante el año anterior? ¿Se cumplieron las metas? Aunque las ventas crecieron considerablemente el 119.7%, comparando los años 2007 y 2008, las ventas siguen siendo bajas y no se cumplieron las metas, debido a que es una empresa que lleva operando aproximadamente dos años y está en proceso de crecimiento.
- ¿En que difiere la filosofía de ventas de su compañía respecto a la de los competidores? La filosofía de ventas es la misma respecto a los competidores. Primero se hace contacto con el cliente y se ofrece el producto; segundo se hace la cotización del producto y se envía la información; tercero, si se acepta la cotización se elabora la ficha técnica del producto y una muestra; por ultimo el cliente realiza una orden de compra.
- ¿Hay otros métodos que le gustaría considerar en el futuro? ¿Por qué? No se piensa considerar otra técnica, ya que el contacto directo es un método de venta enfocado directamente hacia el cliente; de esta manera, los vendedores, capacitados en atención al cliente, pueden identificar las necesidades de estos y encontrar soluciones a los problemas identificados.

5.8.8 Promoción.

- ¿Cuáles fueron los resultados de las promociones de la compañía y los que logró la competencia en el año anterior? ¿fueron positivos o negativos? ¿Por qué? ¿En que se distinguen las promociones de la compañía respecto a las que realizan los competidores? La empresa no realiza estrategias promocionales.

La promoción de las otras cartoneras consiste en pautar en el principal medio de información comercial del sector del empaque en Colombia y otros países de Latinoamérica, en este catálogo (impreso y portal en Internet) se encuentran la oferta más completa y especializada de proveedores de empaques. Las empresas dan a conocer la información comercial de su portafolio de productos y servicios a través de estos dos medios. Se llama catálogo del empaque y es de Publicar. Otra de las actividades promocionales que realiza la competencia es estando presente en Andina Pack, que se realizó en el mes de noviembre de 2007, en Bogotá, esta feria cuenta con la participación de diversos países se presentan las últimas novedades en maquinaria, sistemas, envases, embalaje, diseño, servicios, empaques y materias primas entre otros.

- ¿Qué promociones realizadas por la competencia dan resultados muy buenos? El pautar en el catálogo del empaque le da una gran ventaja a las empresas, debido a que es el único medio especializado en la industria del empaque, con ello pueden dar a conocer su empresa, los productos y servicios que ofrecen, tanto a nivel nacional como internacional.

5.8.9 Mensaje publicitario.

- ¿Es la publicidad de la empresa más eficaz que la de la competencia? ¿Es semejante o diferente? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades y las de la competencia? La publicidad que realizan las otras empresas resulta más eficaz, debido a que se están dando a conocer en los medios ya nombrados, en cambio INDEPACK no realiza ninguna actividad promocional, lo que le proporciona una gran ventaja a las otras compañías.

La debilidad de INDEPACK es el no estar presente en ningún medio publicitario, lo que conduce a que la empresa se conozca poco por los decisores de compra de la industria del empaque y la industria manufacturera en general.

5.8.10 Estrategia y gastos de medios.

- ¿Dónde, cuando y como utilizan los medios su empresa y la competencia? La competencia utiliza el medio impreso es decir el catálogo del empaque y el portal de Internet. INDEPACK no hace uso de ningún medio.

5.8.11 Políticas de servicios al cliente.

- ¿Cuáles son las políticas de servicio a clientes en su empresa? ¿Son distintas a las de la competencia? Si lo son, ¿en que aspecto o aspectos? Las políticas de servicio al cliente son las visitas a ellos en un período máximo de 15 días, hay clientes que se visitan semanalmente. También se les hace un seguimiento postventa, con el fin de saber si quedaron satisfechos con el pedido entregado. Otra de las políticas es hacer entrega de los pedidos antes de la fecha acordada entre el cliente y la empresa. En general, las políticas de servicio al cliente son las mismas que las de la competencia.

5.8.12 Merchandising.

- ¿Cuál es la filosofía de merchandising de sus competidores? ¿Es su merchandising original o bien se parece a la que utilizan los competidores? ¿Contribuye su merchandising a dar a conocer el posicionamiento? La filosofía de merchandising de los competidores consiste en asistir a la feria Andina Pack, en donde los expositores presentan las últimas innovaciones tecnológicas del sector del empaque, reflejadas en un diverso portafolio de máquinas, equipos y servicios, brindando a los visitantes profesionales la seguridad de encontrar soluciones integradas para sus necesidades de empaque; en esta feria las cartoneras aprovechan para dar catálogos y muestras que den a conocer sus productos y la imagen de la empresa. INDEPACK no realiza actividades de merchandising.

5.8.13 Publicidad no pagada.

- ¿Cuenta la empresa con un programa activo de publicidad no pagada? ¿Lo tienen los competidores? ¿Cuánta publicidad no pagada recibió su producto en relación con los de la competencia? La empresa no cuenta con programas de publicidad no pagada; en cuanto a las demás compañías de la industria, después de investigar, no se obtuvieron datos acerca de estos tipos de publicidad.

5.8.14 Pruebas/investigación y desarrollo de mercadotecnia.

- ¿Qué pruebas efectuaron su empresa y la competencia en el año anterior? ¿Tuvieron éxito? ¿Qué aprendieron de ellas? Estas pruebas en la empresa las realiza el diseñador gráfico, en donde se desarrollan diseños de cajas. Los clientes piden un diseño especial para algunos productos. Todas las pruebas han tenido éxito, ya que el empaque diseñado y producido por la empresa ha sido aceptado por el cliente. Lo que se aprendió de ellas es que cada vez hay más productos que el cliente desarrolla y para ello se necesitan nuevos empaques. INDEPACK no cuenta con un laboratorio que permita realizar pruebas de calidad, por tanto los únicos datos de calidad que se tienen son los que los compradores expresan a la fuerza de ventas, declarando el producto como óptimo para sus necesidades. Por su parte, las grandes cartoneras de la industria, como lo enunció el gerente de producción de INDEPACK, realizan diversas pruebas, tanto de materias primas como de productos terminados; de tales pruebas las más practicadas son: prueba de reventamiento, prueba de compresión del anillo (RCT), prueba de adhesión del pin (PAT), prueba de propiedades de tintas (ph, viscosidad, extendido de muestras, porcentaje de sólidos), punto de gel y viscosidad de adhesivo, prueba de humedad, prueba de absorción de aguas (cobb test), prueba de compresión horizontal (FCT), prueba de compresión vertical (ECT), prueba de compresión dinámica de la caja (BCT).

5.8.15 Resumen de fuerzas y debilidades.

- Basándose en la información anterior ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de su compañía en comparación con cada uno de los principales competidores?

Debilidades:

- Ausencia de equipo de laboratorio para pruebas de producto.
- Pocos proveedores.
- Falta de un corrugador y equipo de impresión de última tecnología.
- La empresa no cuenta con un molino productor de papel.
- No se tiene estructurado el departamento de mercadeo, por tanto, no existen programas de mercadotecnia.
- Cero presupuesto para publicidad.
- Bajo posicionamiento.
- Capacidad de producción restringida.

Fortalezas:

- Personal con habilidades para el diseño grafico.

- Sistema de distribución propio.
- Base de clientes fieles a la empresa.
- Cumplimiento con la entrega del producto.
- Fuerza de ventas con experiencia en la categoría de los corrugados.
- Aceptación del producto a nivel de calidad.
- Costos bajos, por tanto, precios mas bajos que el mercado.
- Buen servicio al cliente.
- Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.

5.9. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

5.9.1 Como estimar la demanda del producto.

- ¿Cuántos consumidores hay a nivel nacional en el mercado meta? Teniendo en cuenta los diferentes sectores que usan cajas corrugadas, se estima la demanda a nivel nacional de 3821 empresas dedicadas a diferentes actividades económicas¹⁶ como lo muestra la tabla 17.
- ¿Cuántos clientes hay en el área comercial definida o en el territorio geográfico del mercado? El territorio geográfico del mercado a estudiar es el Valle del Cauca, departamento donde se encuentra asentada la empresa, por tanto es prioridad de INDEPACK, cubrir inicialmente el departamento mencionado. El mercado meta lo constituyen 588 empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, como lo muestra la tabla 17 en la sección Valle del Cauca.
- ¿Qué hábitos de consumo restringen la base de clientes posibles en el mercado meta? Los hábitos de consumo que restringen la posible base de clientes son: algunos requerimientos de calidad que exigen ciertas empresas; la ubicación, debido a que algunas empresas les compran a cartoneras que se ubiquen cerca; el volumen de compra, ya que todas las cartoneras no tienen la misma capacidad de producción y la escasez de materia prima.
- ¿Cuál es el número promedio de compras del producto que se hacen al año? El número promedio de compras anuales por cliente es el siguiente:

¹⁶ Fuente: DANE

2.5 toneladas al mes x 12 meses = 30 toneladas por cliente.

- ¿Cuál es el número total de compras que realiza el mercado meta en el territorio geográfico cada año?

30 toneladas por clientes x 588 clientes = 17.640 toneladas.

- ¿Cuál es el precio promedio del producto de la compañía? El precio promedio del producto es de \$2.000.000 tonelada.
- ¿Cuál es el monto total de las compras de su categoría de producto en el mercado meta geográfico?

17.640 toneladas x \$2.000.000 = \$35.280.000.000

- ¿Cuál es la participación de la compañía en el mercado? ¿Tiende a crecer o a disminuir? La participación de la compañía llega apenas a un 1%, si la empresa continúa el proceso de expansión geográfica y sigue en la búsqueda de nuevos clientes la participación tiende a crecer.
- ¿Qué factores de la competencia afectarán a la participación en el mercado o a las probabilidades de incrementarla? Los factores de la competencia que pueden afectar la participación de mercado de INDEPACK son: mayor capacidad productiva y la producción de papel ya que cuentan con molinos propios.

Tabla 9. Demanda potencial

Mercado meta	Pequeñas y medianas empresas productoras del valle del cauca, que necesiten material de empaque (cajas de cartón corrugado) para la protección y distribución de sus productos.
Territorio geográfico	Valle del Cauca.
Restricciones de consumo	Certificaciones de calidad, ubicación del cliente y volumen de pedido.
Compras promedio anuales por cliente	30 toneladas
Compras totales por año en la	17.640 toneladas

categoría	
Precio promedio	\$2.000.000 la tonelada
Monto total de compras	\$35.280.000.000

6. MATRIZ DOFA

Cuadro 2. Matriz DOFA

	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con habilidades para el diseño grafico. 2. Sistema de distribución propio. 3. Base de clientes fieles a la empresa. 4. Cumplimiento con la entrega del producto. 5. Fuerza de ventas con experiencia en la categoría de los corrugados. 6. Aceptación del producto a nivel de calidad. 7. Costos bajos, por tanto precio mas bajo que el mercado. 8. Buen servicio al cliente. 9. Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente. 	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de equipo de laboratorio para pruebas de producto. 2. Pocos proveedores. 3. Falta de un corrugador y equipo de impresión de última tecnología. 4. La empresa no cuenta con un molino productor de papel. 5. No se tiene estructurado el departamento de mercadeo, por tanto no existe programa de mercadotecnia. 6. Cero presupuesto para publicidad. 7. Bajo posicionamiento. 8. Capacidad de producción restringida.
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento para la industria de empaques y embalajes del 4.2% en promedio al año 2009. 2. Incremento de las exportaciones en la categoría de los corrugados, del 24.1% comparando el primer semestre del 2007 y 2008. 3. Barreras de entrada de nuevas empresas competidoras al mercado, por el alto nivel de inversión que se requiere. 4. Capacidad de atender nichos del mercado que solicitan pedidos pequeños. 	Estrategias FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrar mercados actuales, reduciendo precios y llevando a cabo actividades promocionales, con el fin de aumentar las ventas. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9-O1,O2) 2. Identificar y desarrollar nuevos mercados geográficos, para los productos actuales de la empresa. (F1,F2,F4,F5,F6,F7,F8,F9-O2,O4) 	Estrategias DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de comunicación y promoción, para que la empresa se de a conocer en mercados que actualmente no atiende. (D5,D6-O1,O2) 2. Desarrollar alianzas con empresas que tengan tecnología y procesos superiores para mejorar presentación y calidad del producto y así ser más competitivos. (D1,D2,D3,D4,D8-O1,O2,O3,O4)
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de papel a nivel mundial. 2. Incremento de los precios del papel. 3. Regulaciones ambientales. 4. Empresas competidoras con tecnología de punta, reconocimiento y trayectoria en el mercado. 5. ausencia de certificaciones de calidad. 6. Empresas con soluciones de empaques innovadores. 	Estrategias FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Retención de clientes a través del contacto personalizado, políticas de mejoramiento de servicio al cliente y bonificaciones en términos de precios. (F1,F4,F5,F8,F9-A4,A5,A6) 2. Mejorar las competencias de los vendedores y técnicos con capacitación. (F1,F5-A4) 	Estrategias DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir en tecnología, adquiriendo un corrugador e impresora con tecnología de última generación, con el fin de mejorar procesos y presentación del producto. (D3,-A4,A6) 2. Realizar una alianza estratégica con empresa productora de papel. (D2,D4-A1,A2)

7. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS DE LA EMPRESA

Los objetivos de ventas de INDEPACK para el año 2009 son los siguientes:

Tabla 10. Objetivos de ventas de la empresa para el año 2009

MES	TONELADAS	VENTAS	% CRECIMIENTO
Enero	30	\$68.836.442	
Febrero	60	\$137.672.885	100
Marzo	75	\$172.091.106	25
Abril	83	\$190.447.491	10.6
Mayo	91	\$208.803.875	9.6
Junio	100	\$229.454.808	9.8
Julio	110	\$252.400.289	10
Agosto	121	\$277.640.318	10
Septiembre	133	\$305.174.895	9.9
Octubre	146	\$335.174.895	9.7
Noviembre	160	\$335.004.020	9.5
Diciembre	177	\$367.127.693	10.6
Total	1286	\$2.950.788.831	

Fuente: Datos suministrados por el gerente comercial de la empresa.

Nota: los valores en pesos presentados en esta tabla son aproximados, ya que el precio del producto por tonelada varía según el volumen de pedido realizado por los clientes.

7.1 FACTORES CUANTITATIVOS

7.1.1 Ventas de INDEPACK.

Tabla 11. Ventas años 2007 y 2008 de INDEPACK

AÑO	VENTAS	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	TONELADAS
2007	\$558.953.195		279
2008	\$1.305.432.316	119.7%	613

Fuente: Datos suministrados por el gerente comercial de la empresa

Como se muestra en el cuadro el porcentaje de crecimiento de las ventas de la empresa fue del 119.7%, del 2007 al 2008. Estas crecieron considerablemente, debido a que la cartonera inició operaciones en el mes de mayo de 2007, es decir fueron sólo siete meses de ventas, en donde éstas fueron considerablemente bajas. Otros factores de crecimiento se atribuyen a los diferentes cambios que se han dado en la empresa durante este tiempo; entre ellos se encuentra la vinculación a la empresa de un vendedor con gran experiencia en la categoría de los corrugados; fuera de esto se ha logrado trabajar en la planta con mayor eficiencia, así los pedidos se pueden entregar en un menor tiempo.

7.1.2 Ventas totales anuales en Colombia del sector de corrugados en el año 2008.

Tabla 12. Ventas totales anuales en Colombia del sector de corrugados en el año 2008

PRODUCTO	TONELADAS EN EL AÑO
Cartón corrugado	102.000

Fuente: Departamento comercial INDEPACK

7.1.3 Participación de INDEPACK en la industria.

Tabla 13. Participación de INDEPACK en la industria

Producto	Ventas industria	Ventas Empresa	Participación
Cartón corrugado	102.000 toneladas	613 toneladas	0.60%

Fuente: Departamento comercial INDEPACK

7.1.4 Ventas anuales en toneladas presupuestadas en la industria y la empresa de los corrugados para el año 2009.

Para el año 2009 la industria de los corrugados proyecta producir un 3% más respecto al año 2008. La empresa ha proyectado producir y vender un 110% mas para el presente año, teniendo en cuenta que el total de toneladas vendidas en el año 2008 fue de 613, y las proyectadas para vender en el 2009 son 1286; esto según datos suministrados por el gerente de producción.

Tabla 14. Ventas anuales en toneladas presupuestadas para la empresa y la industria de los corrugados para el año 2009

Producto	Ventas industria	Ventas Empresa	Participación
Cartón corrugado	105.060	1286	1.22%

Fuente: Departamento comercial INDEPACK

7.1.5 La compañía vs. las ventas de la industria.

Tabla 15. Ventas de la compañía vs. las ventas de la industria

AÑO	VENTAS DE LA EMPRESA	VENTAS DE LA INDUSTRIA	PARTICIPACION
2007	\$558.935.195	\$191.000.000.000	0.29%
2008	\$1.305.432.316	\$204.000.000.000	0.63%

Fuente: Departamento comercial INDEPACK

7.1.6 Proyección año 2009.

Tabla 16. Ventas anuales en pesos presupuestadas para la empresa y la industria de los corrugados para el año 2009

AÑO	VENTAS DE LA EMPRESA	VENTAS DE LA INDSTRIA	PARTICIPACION
2009	\$2.741.407.864	\$210.120.000.000	1.30%

Fuente: Departamento comercial INDEPACK

7.1.7 Tamaño y tendencia del mercado meta.

Teniendo en cuenta que nuestro mercado meta se estableció en el valle del cauca, se estudian las tendencias económicas de esta zona geográfica.

Tendencias económicas del Valle del Cauca para el año 2009:

Aunque las cifras siguen siendo negativas en producción y ventas, la industria manufacturera vallecaucana comenzó a caminar hacia su recuperación en el primer trimestre del 2009. Así lo reflejó la última Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, la cual estableció que mientras el descenso de las ventas totales del sector a escala nacional fue del 4,1%, en las factorías de la región apenas llegó al 0,4%. El balance de la producción tuvo también un comportamiento mejor en el Valle del Cauca; la misma tuvo un decrecimiento de 3,1%, indicador inferior al nacional, que en marzo cerró en 5,9%.

Según el gerente seccional de la Asociación Nacional de Empresarios, Andi, Rodrigo Velasco Lloreda, “la realidad es que cuando se mira la encuesta, la misma muestra claramente que el Valle fue el departamento que menos decrecimiento industrial tuvo en marzo respecto a igual mes del 2008”. Incluso, anotó que existe una leve mejoría de las ventas totales, “lo cual es muy alentador porque también permite entender que la capacidad instalada de la industria regional está trabajando mejor que en los meses anteriores”. El balance incluso es todavía más positivo, ya que las ventas de las factorías de la región al mercado nacional crecieron 0,6%, superando ampliamente el índice nacional, que fue de -3,1%.

Sectores como los de papel y cartón, lo mismo que el sucroquímico y el azucarero, lo mismo que los de confecciones, calzado y de productos de hierro han mantenido una dinámica productiva, a pesar de la desaceleración del consumo.

El sondeo de la Andi estableció que el 30% de los inventarios de productos terminados son altos en las factorías del Valle del Cauca. A escala nacional esta cifra fue del 25,4%. De igual manera, el 62,5% de las fábricas reportó que el volumen de pedidos es alto o normal, mientras la utilización de la capacidad instalada alcanzó el 72,5% en los primeros 90 días del 2009, levemente inferior al promedio nacional, que alcanzó el 74,7%.

"Tenemos un optimismo moderado, y la verdad es que lo intuimos desde febrero, cuando las cifras del Valle eran menos graves que las del resto del país". Rodrigo Velasco, gerente Andi Valle.

A pesar de que los indicadores aún son negativos, Velasco Lloreda señala que “somos optimistas, porque las mercancías que se movilizaron por el puerto de Buenaventura en los primeros días de mayo han sido muy superiores a las del año anterior, y eso que acabamos de salir de un paro de camioneros, que si bien no fue intenso, disminuyó en algo el transporte de carga”.

De acuerdo con el dirigente, las industrias vallecaucanas han tomado la actual coyuntura como algo cíclico y están preparadas para responder en la medida en que la demanda interna de los hogares se incentive.¹⁷

Tabla 17. Tamaño del mercado meta

DEPARTAMENTO	ACTIVIDAD ECONOMICA	NUMERO DE EMPRESAS
Antioquia	15	168
	17	137
	18	244
	19	53
	21	52
	24	102
	32	4
	33	12
Atlántico	15	81
	17	11
	18	29
	19	6
	21	10
	24	39
	33	4
Bogotá	15	330
	17	143
	18	241
	19	139
	21	100
	24	273
	33	30
Bolívar	15	27
	18	3
	24	23
Boyacá	15	49
	17	4
	18	8
	19	4
	24	11
Caquetá	15	3
Cauca	15	29

¹⁷ La industria del valle le camina a la recuperación [publicado 18 de mayo de 2009]. Disponible en Internet. [Http://www.snc.gov.co/prensa/noticias/2009/mayo/snc_090518e.asp](http://www.snc.gov.co/prensa/noticias/2009/mayo/snc_090518e.asp)

	21	10
Cesar	15	24
Córdoba	15	20
Cundinamarca	15	91
	17	8
	19	6
	21	5
	24	59
Huila	15	29
	24	5
Guajira	15	3
Magdalena	15	31
Meta	15	37
Nariño	15	38
N. de Santander	15	47
	18	11
	19	29
Quindío	15	13
	18	8
	19	8
Risaralda	15	35
	17	5
	18	28
	19	7
	21	6
	24	3
Santander	15	106
	17	7
	18	51
	19	42
	21	8
	24	12
Sucre	15	6
Tolima	15	55
	17	5
	18	20
	24	4
Valle	15	264
	17	21
	18	105
	19	38
	21	61
	24	90
	32	4
	33	5
TOTAL		3821

Actividades Económicas:

- 15. Elaboración de productos alimenticios y de bebidas
- 17. Fabricación de productos textiles
- 18. Fabricación de prendas de vestir
- 19. Curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado, fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares.
- 21. Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.
- 24. Fabricación de sustancias y productos químicos.
- 32. Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones.
- 33. Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.

Fuente: DANE

7.1.8 Condiciones de presupuesto, utilidad y precio.

En los años 2007 y 2008, la empresa no realizó presupuesto de ventas, se ha empezado hacer a partir de éste año (2009).

7.2 FACTORES CUALITATIVOS

7.2.1 Consideraciones de tipo económico.

- **Tasa de interés:** La magnitud y el alcance de la disminución de las tasas de interés va a estar muy influenciado por el cumplimiento de la meta de inflación del Banco de la República este año; sin embargo, es la primera vez que se puede aplicar política monetaria expansionista a pesar de una crisis externa muy fuerte, lo que evidencia que la economía colombiana no ha presentado cambios estructurales relevantes. Sin embargo, en el escenario de crisis internacional crece la aversión al riesgo, lo que puede impedir que se sigan presentando disminuciones en la tasa de interés.
- **Leyes fiscales:** En general, dentro de los sectores económicos hay un ambiente de confianza porque la política fiscal que se ha venido manejando ha sido muy coherente con la situación económica y ha permitido la financiación sin mayores dificultades y sin sacrificar la deuda.
- **Desempleo:** Es claro que altas tasas de desempleo implican reducciones en el nivel de ingresos de las personas y de las familias en general, lo que conduce a la disminución de los gastos porque se vuelve más relevante ahorrar para

garantizar la subsistencia en momentos de crisis; lo que eventualmente también podría generar disminuciones en las utilidades de la empresa. Según cifras entregadas por el DANE, la tasa nacional de desocupación subió en el primer mes del año (2009) al 13.8%, un año atrás se encontraba en 13.4%.¹⁸

- **Inflación:** El gobierno espera una sorpresa positiva en la cual la meta de inflación se encuentre por debajo del 5%, debido a la desaceleración de la demanda y los bajos precios internacionales de las materias primas, según el Gerente del Banco de la República, de modo que la economía colombiana no sufra mayores traumatismos al respecto y de esta manera no se vean afectados negativamente los precios de los productos y los costos operativos de las empresas.¹⁹
- **Recesión:** Aunque no se puede desconocer la desaceleración de la economía a nivel mundial y que la coyuntura es delicada, el gobierno mantiene la prioridad en garantizar la liquidez y el acceso a financiamiento por parte del sector productivo, teniendo en cuenta que en la actualidad la incertidumbre externa es total. Por tal razón eventualmente la empresa podría verse afectada en cuanto a la planeación económica se refiere.
- **Devaluación:** La cotización del dólar, para los últimos días, ha presentado fluctuaciones²⁰, sin embargo no se han presentado deterioros en las primas de riesgo del país, en los mercados de deuda interna, en el precio de los TES o cambios drásticos en los movimientos de la cuenta de capitales y en los ingresos netos de divisas; lo que conduce a pensar que lo que se ha presentado es una corrección que no ha traído consecuencias negativas para

¹⁸ Minprotección reconoce aumento grande en cifras de desempleo. [Consultado 11 de junio del 2009]. Disponible en Internet. <http://noticias.colombiahoy.org/minproteccion-reconoce-aumento-grande-en-cifras-de-desempleo.aspx>

¹⁹ Emisor fija en 5% la inflación en 2009 y en 4% en 2010. [publicado 22 de noviembre de 2008]. Disponible en internet. <http://www.colombia.com/actualidad/autonoticias/economia/2008/11/22/DetalleNoticia34442.asp>

²⁰ Análisis Técnico del Dólar, viernes 10 de julio de 2009. [publicado 10 de julio de 2009]. Disponible en Internet. http://www.grupoaval.com.co/portal/page?_pageid=33,115459868&_dad=portal&_schema=PORTAL

la economía. Es importante anotar las remesas de dinero que entran al país han disminuido en volumen, lo que implica que estas sean cambiadas a un menor valor.

- **TRM:** Para el correcto desempeño de la empresa no juega un papel determinante el comportamiento de la tasa representativa de mercado, ya que no adquiere insumos en el exterior ni tampoco se ha apoyado en el financiamiento externo.

7.2.2 Competencia.

Las empresas que compiten con INDEPACK, actualmente están buscando mejorar la calidad de sus productos y ser más competitivas tanto a nivel nacional como internacional, por ello están en un proceso de mejorar tecnológicamente, de reducir los costos de producción, están capacitando al personal y principalmente están incursionando en nuevos mercados.

Estos hechos pueden perjudicar a la empresa debido a que con la adquisición de maquinaria nueva y un personal altamente capacitado para cumplir sus funciones eficientemente, van a producir un número mayor de cajas corrugadas en un tiempo mínimo y sobre todo de excelente calidad y con una buena impresión, este último aspecto es una gran desventaja de INDEPACK debido a que no cuenta con una máquina impresora óptima.

Por otro lado empresas como Cartón Colombia se enfocan continuamente en soluciones de empaque innovadoras, en diferentes áreas como: productos frescos sector agropecuario, alimentos procesados, exhibición, industriales, primarios, estándares o genéricos.

Otras empresas como Empaques Industriales tienen la certificación ISO 9002 y empresas como Corrumed y Propac, actualmente trabajan en el proceso de certificación, estas certificaciones ponen en desventaja a INDEPACK y otras empresas que no cuentan con ningún tipo reconocimiento en cuanto a calidad, debido a que éste es un factor decisivo para algunas empresas a la hora de tomar la decisión de compra.

Varias empresas han emprendido proyectos, unos ya concluidos como el aumento de capacidad y reconversión a uso de fibra reciclada de Papelsa. También se

destacan las inversiones de Smurfit Kappa Cartón de Colombia con su nueva unidad de recuperación de químicos.²¹

Por último, la compañía Colombiana de Empaques Bates S.A., adquirió la maquinaria de la empresa Empaques andinos, para mejorar sus procesos y tecnología.

7.2.3 Ciclo de vida del producto.

Producto: Cajas de cartón corrugado.

Etapas del ciclo de vida: Crecimiento.

Características:

- **Ventas:** Rápido aumento en las ventas.
- **Precios:** Los precios se mantendrán estables o bajarán muy poco.
- **Utilidades:** Aumento en utilidades.
- **Clientes:** Adoptadores tempranos se mantienen como clientes fieles.
- **Competidores:** Número creciente.

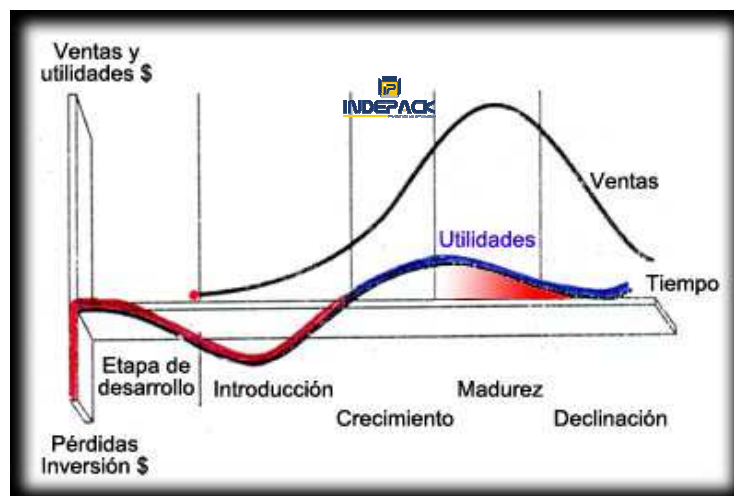
Objetivos de marketing: Maximizar participación en el mercado.

Estrategias:

- **Producto:** Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía.
- **Precio:** Precios bajos para penetrar en el mercado.
- **Distribución:** Desarrollar distribución intensiva.
- **Publicidad:** Crear conciencia e interés en el mercado masivo.

²¹ Industria papelera afectada por la desaceleración y huelga de corteros [Consultado 20 de noviembre del 2008]. Disponible en Internet: www.elespectador.com/articulo92120-industria-papelera-afectada-desaceleracion-y-huelga-de-corteros

Figura 5. Ciclo de vida del producto



Fuente: http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto

7.2.4 Misión y personalidad de la organización.

- ¿Cuáles son las expectativas de la compañía? Las expectativas para el 2009 es estar a la vanguardia en el mercado de la mediana y pequeña empresa lo que implica un ajuste en costos y en el control de gastos para poder ser competitivos en el mercado.
- ¿Cuál es su razón de ser? Por ser una empresa productora y convertidora, su razón de ser es brindar a los clientes un producto con el que queden satisfechos en lo que se refiere a sus necesidades de empaque, esto, prestando siempre un servicio adecuado rápido y de calidad a todos los compradores.

Misión: La misión de la empresa es producir cajas de cartón corrugado, teniendo como objetivo fundamental suplir las necesidades de empaque de los compradores, buscando que estos estén siempre satisfechos con el producto que se les ofrece. Para lograrlo se cuenta con un talento humano confiable, íntegro, honesto, responsable y con mucho compromiso que nos permite proyectarnos hacia el futuro.

- ¿Cuál es la filosofía de hacer negocio? Su filosofía es ser competitivos y eficientes en el mercado para llegar a todos los mercados de cajas corrugadas.
- ¿Es una compañía tradicionalista o dinámica? Esta es una compañía dinámica atenta al cambio, dispuesta a trabajar por su crecimiento dentro del sector.

Los productos elaborados por INDEPACK son hechos con base a una necesidad del cliente, por lo tanto hay una disposición permanente a lo que el cliente solicite.

7.2.5 Expectativas del plan de mercadotecnia.

Lograr o ayudar a cumplir con los objetivos organizacionales de tal forma que mediante la implementación del plan, a través de sus estrategias y tácticas mercadotécnicas se ayude a mejorar la posición competitiva de la organización, su liquidez, su rentabilidad, su posicionamiento y su participación en el mercado.

8. DEFINICION DEL MERCADO META

Cuadro 3. Definición del mercado meta

Mercado meta primario	Pequeñas y medianas empresas principalmente del Valle del Cauca que adquieren cajas de cartón para empacar sus productos.
Clientes actuales	<p>Compañías CIIU: 15 – 21 – 24 – 33 Manufactura. Cantidad demandada: Entre 86 y 184 toneladas compradas anualmente. Distribución Geográfica: Región Pacífica (Valle del Cauca), región Andina (Bogotá), región Caribe (Santa Martha y Ciénaga) y región de Orinoquía (Villavicencio). Encargados de la toma de decisiones: Gerente de compra y/o de calidad de las empresas.</p>
Mercado meta secundario	Pequeñas y medianas empresas principalmente del Valle del Cauca que adquieren cajas de cartón para empacar sus productos.
	<p>Compañías CIIU: 15 – 21 – 24 – 33 Manufactura. Cantidad demandada: Entre 19 y 51 toneladas compradas anualmente. Distribución Geográfica: Región Pacífica (Valle del Cauca), región Andina (Bogotá), región Caribe (Santa Martha y Ciénaga) y región de Orinoquía (Villavicencio). Encargados de la toma de decisiones: Gerente de compra y/o de calidad de las empresas.</p>

Nota: Este cuadro se realizó según los parámetros enseñados por Hiebing y Cooper en su libro “como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”, con las modificaciones necesarias para adaptarlo a la situación estudiada.

9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Durante el año propuesto para el plan de mercadotecnia, por cuestiones de presupuesto, solo se realizarán las estrategias enunciadas a continuación, las estrategias que aquí no se mencionan solo se dejarán como propuestas para la empresa.

- Objetivo 1: Aumentar el número de nuevos compradores en un 40% (pasar de 21 clientes a 29 clientes), en los próximos 12 meses, con un promedio de compras por cliente de 3.7 toneladas mensuales con el fin de alcanzar las ventas presupuestadas para el año 2009.

ESTRATEGIA: Distribución del producto/penetración o cobertura.

Para aumentar el número de nuevos compradores, es necesaria la apertura de mercados geográficos adicionales, como también hacer contacto con nuevas empresas en las áreas que actualmente atiende; ésta estrategia estará dirigida a empresas ubicadas dentro del Valle del Cauca. Con ello se pretende llegar a municipios del Valle donde la empresa actualmente no cuenta con clientes y realizar un mayor cubrimiento de las ciudades a las que actualmente la empresa se dirige. Se realizará una lista de posibles compradores de diferentes ciudades, creando una base de datos adquirida por medio de diversas fuentes, con el fin de visitar dichas empresas, en donde se pueden hacer propuestas para iniciar negociaciones, consiguiendo así penetrar en zonas del mercado en que la empresa no tiene incursión actualmente. Con esta estrategia la empresa pretende ampliar la cobertura de mercado a nivel del Valle del Cauca, aumentando el número de nuevos consumidores.

- Objetivo 2: Retener la actual base de clientes (21 clientes) y generar lealtad hacia la empresa.

ESTRATEGIA: Venta personal/estrategias de operación.

Se le brindará al cliente atención personalizada y un servicio según los parámetros establecidos por la empresa para tal fin. Cada miembro de la

fuerza de ventas realizará llamadas o visitas, al cliente que le corresponda con el fin de verificar si necesitan hacer pedido, corroborar que el pedido haya llegado cumplidamente y con las especificaciones antes realizadas por el cliente o si necesita realizar alguna queja o reclamo. La prioridad de la empresa será siempre satisfacer a los clientes, entregando el pedido en la cantidad, lugar y momento que sea pactado. Con ello se pretende crear una comunicación en donde se haga saber que la empresa esta muy interesada en el bienestar del cliente. Se le brindará al cliente asistencia técnica y, en caso que sea necesario, un nuevo diseño de cajas para sus productos.

- Objetivo 3: Mejorar la calidad de la impresión de las cajas, con el fin de optimizar la presentación y calidad del producto.

ESTRATEGIA: Producto.

Se desea mejorar el proceso de impresión de las cajas corrugadas, con el fin de que los clientes estén más satisfechos en cuanto a la presentación y calidad del producto. Para lograrlo es necesario adquirir una impresora de última tecnología, se espera hacerlo en un tiempo no mayor a siete meses.

- Objetivo 4: Diseñar un programa de comunicación para dar a conocer la empresa y el producto ofrecido en mercados que actualmente no están siendo atendidos.

ESTRATEGIA: Mercadeo directo.

Se pretende dar a conocer la cartonera INDEPACK y sus productos por medio del marketing directo. Teniendo en cuenta que la misma no cuenta con gran presupuesto para realizar un plan de comunicación agresivo, se le sugiere a la compañía hacer uso del mailing (específicamente utilizando la vía de correo electrónico), a través del cual puede enviar un mensaje personalizado a cada cliente, estableciendo una vía directa, ágil y eficaz de comunicación, con un costo reducido en comparación con otras estrategias de comunicación o promoción. El hacer uso del mercadeo directo le traerá ventajas a la empresa como el eliminar interferencias en la comunicación, debido a que es persona a persona (empresa – mercado), y retroalimentativo, pues permite conocer con claridad la opinión y demanda de los clientes.

10. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

10.1 OBJETIVO 1

- Objetivo 1: Aumentar el número de nuevos compradores en un 40% (pasar de 21 clientes a 29 clientes), en los próximos 12 meses, con un promedio de compras por cliente de 3.7 toneladas mensuales con el fin de alcanzar las ventas presupuestadas para el año 2009.

Para llevar a cabo el cumplimiento de éste objetivo se implementará la estrategia de distribución que se describe a continuación.

10.1.1 Estrategia.

Apertura de mercados geográficos adicionales y mayor cubrimiento de las zonas a las que actualmente se dirige la empresa.

Para aumentar el número de nuevos clientes, es necesario, en primer lugar, identificar compradores potenciales, es decir aquellas empresas que pueden llegar a adquirir el producto. Para ello es preciso realizar una lista de éstos, que pueden provenir de diversas fuentes de información como: sugerencias de clientes actuales, en donde se solicitará referencias de empresas que puedan necesitar el producto; otras fuentes pueden ser directorios y revistas especializadas. Este paso se espera realizar en un tiempo no mayor a siete días a partir de la ejecución del plan de mercadeo.

En segundo lugar es indispensable realizar una clasificación de los clientes potenciales, teniendo en cuenta criterios como: disposición para comprar y capacidad financiera (esta información se basa en hipótesis; utilización de los productos que INDEPACK vende, posicionamiento de la empresa en el mercado). Una vez analizado estos aspectos se desecharán las empresas que no cumplan con dichos criterios; cabe aclarar que el desecho de estas empresas puede ser solo por un determinado tiempo, por lo cual conviene tenerlos en cuenta para el futuro. El tiempo de duración de este proceso se estima en tres semanas, a partir de la ejecución del paso anterior.

En tercer lugar, es de gran importancia que la fuerza de ventas investigue y conozca muy bien aspectos relevantes de las empresas seleccionadas como: a quien le compran, grado de satisfacción, hábitos de compra, entre otros; con el fin de que estos aspectos sean útiles para el miembro de la fuerza de ventas que realizará la visita a la empresa; así se podrá elaborar una presentación, donde el mensaje de ventas sea claro y el objetivo de la visita sea satisfactorio logrando que el cliente potencial se convierta en cliente real. Este paso se espera llevar a cabo en un tiempo no mayor a cuatro semanas.

El cuarto lugar lo ocupa el contacto (llamada) con el decisor de compra de las empresas seleccionadas, para así posteriormente acordar las fechas de las visitas en las diversas ciudades en las que se han seleccionado empresas. Por último se encuentra la entrevista entre el encargado de las compras del cliente potencial y uno de los miembros de la fuerza de ventas. Este tendrá que llevar preparada una presentación de la empresa (INDEPACK), muestras del producto y una propuesta comercial bien elaborada con respecto a las necesidades y exigencias identificadas en el cliente. Teniendo en cuenta la naturaleza de este paso, no podemos estimar un tiempo adecuado para su ejecución, pues este dependerá directamente del cliente.

Si se concreta el negocio, la persona encargada de la visita de inmediato tomará el pedido y, en caso de necesitar asistencia técnica, se le brindará, para luego comunicarlo a la empresa y así iniciar el proceso de producción de dicho pedido; cabe aclarar que el proceso de distribución es realizado por la misma empresa (INDEPACK). Posteriormente se le brindará al cliente el servicio posventa y un trato muy especial, para así convertirlo en cliente habitual.

Actualmente la empresa cuenta con dos vendedores; cada uno realizará una visita a dos empresas semanalmente; para esto se tendrá en cuenta un itinerario realizado a partir de la base de datos de clientes potenciales organizados por zona.

Tabla 18. Presupuesto para la implementación de la estrategia por visita a cliente potencial

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
Transporte (pasajes)	\$15.000	2	\$30.000
Manutención (Alimento, transporte urbano)	\$50.000	1 día	\$50.000
Alojamiento (En caso de ser necesario)	\$40.000	1 noche	\$40.000
Total			\$120.000

NOTA: Cabe aclarar que estos valores son datos aproximados, debido a que el total está sujeto a modificaciones (el total puede ser mas alto o mas bajo) por varios conceptos como la ciudad en que se realizara la visita, el costo del alojamiento (en los casos requeridos) y el precio de los pasajes (que varia de pendiendo del destino).

Tabla 19. Costo total de visitas semanales

TOTAL PRESUPUESTO POR VISITA	No VENDEDORES	VISITAS SEMANALES POR VENDEDOR	TOTAL DE VISITAS SEMANALES	COSTO TOTAL DE VISITAS SEMANALES
\$120.000	2	2	4	\$480.000

Cada vendedor realizará dos visita semanales a las empresas seleccionadas, se manejará un presupuesto de \$120.000 (1 día) por vendedor, por concepto de pasajes a la ciudad donde se realizará la visita, alimento (desayuno, almuerzo y comida), transporte urbano y alojamiento.

10.2 OBJETIVO 2

Retener la actual base de clientes (21 clientes) y generar lealtad hacia la empresa.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se implementará la estrategia de venta personal/estrategias de operación, que a continuación será descrita.

10.2.1 Estrategia.

Brindarle al cliente una atención personalizada y un servicio según los parámetros definidos por la empresa para tal fin.

Para llevar a cabo dicha estrategia, la empresa cuenta con una fuerza de ventas interna conformada por dos vendedores; cabe anotar que tal fuerza de ventas se desea ampliar a mediano plazo.

La empresa les brindará a sus clientes un programa de servicios con el fin de cumplir el objetivo planteado, dentro de este programa se ofrecerán los siguientes servicios:

- **Atención personalizada.** Para la empresa es fundamental prestar un servicio al cliente personalizado y de excelente calidad, por ello se va a desarrollar una red de comunicación que le permita a la empresa brindarle al cliente:
 - ❖ Atención de emergencias: En caso que necesite un pedido en el menor tiempo posible, o en caso que el cliente no haya quedado satisfecho con el producto entregado.
 - ❖ Identificación de necesidades por medio de llamadas o visitas programadas: Cada vendedor realizará llamadas o visitas al cliente que le corresponda, con el fin de verificar si el cliente necesita realizar un pedido, o, en caso que se ya se le haya entregado, confirmar que este se realizó bajo las condiciones pactadas; por último, se indagará si el cliente quedó satisfecho con el producto entregado y se permanecerá expectante en caso que el cliente necesite realizar alguna sugerencia, queja o reclamo. Estas visitas y llamadas se llevan a cabo para que el cliente perciba el interés que tiene la empresa en él, establecer relaciones duraderas e instaurar una buena comunicación, en donde se haga conocer que para INDEPACK es una prioridad el bienestar de sus clientes. La frecuencia de visitas tendrá una ocurrencia semanal por vendedor, tendiendo en cuenta lo anterior se programa que cada empresa se visitará una vez cada nueve o diez semanas dependiendo de la necesidad y ubicación del cliente. Se programará como mínimo una llamada semanal por cliente, las cuales estarán a cargo del vendedor según las empresas que le correspondan.

Tabla 20. Calendario de visitas

MESES		1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
empresa	operario	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	1	X									X											X									X																		
2	2	X									X											X									X																		
3	1	X									X											X									X																		
4	2	X									X											X									X																		
5	1		X									X											X									X																	
6	2		X									X											X									X																	
7	1			X									X											X									X																
8	2			X									X											X									X																
9	1				X									X											X									X															
10	2				X									X											X									X															
11	1					X									X											X									X														
12	2					X									X											X									X														
13	1						X									X											X									X													
14	2						X									X											X									X													
15	1							X									X											X									X												
16	2							X									X											X									X												
17	1								X									X											X									X											
18	2								X										X											X								X											
19	1									X										X											X							X											
20	2									X											X											X							X										
21	1										X																						X																

❖ Información inmediata: A cerca del estado de cuentas, el cupo de crédito, facturación, diseño (la empresa presta servicios técnico en caso de que el cliente necesite el diseño de una caja), programación de producción, atención de reclamos y otros.

- **Diseño grafico.** A través del departamento de diseño, se ofrecen productos creativos y de alta calidad que logran plasmar los diseños imaginarios y exceder las expectativas de los clientes.
- **Transporte y despacho.** La empresa cuenta con una línea de transporte propia que permite ofrecer rapidez y puntualidad a los clientes en las respectivas entregas a nivel local y nacional. De esta manera la empresa está sujeta a normas estrictas para el cumplimiento de cronogramas de entregas, fechas solicitadas y direcciones de destino, para que el producto final llegue a tiempo.

Se cuenta con equipo humano capacitado para brindar asesoría en el manejo y organización de bodegas, cuando el cliente lo requiera.

- **Ingeniería de empaques:** El objetivo central de ofrecer este servicio, está vinculado, en principio, con el seguimiento de cada una de las etapas del diseño estructural, el desarrollo, la evaluación y la validación de cualquier tipo de empaque requerido por el cliente; culminando con la programación de una

visita posventa, que pretende recoger las sugerencias y expectativas captadas por el cliente a lo largo y al final del desarrollo del producto.

10.3 OBJETIVO 3

Mejorar la calidad de la impresión de las cajas, con el fin de optimizar la presentación y calidad del producto.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se implementará la estrategia de producto que a continuación será descrita.

10.3.1 Estrategia.

Para mejorar la calidad de la impresión de las cajas, se va a adquirir una máquina impresora de última tecnología.

INDEPACK ofrece al mercado cajas de cartón corrugado, conformadas por tres láminas (dos linner y un corrugado medio), en forma de paralelepípedo formando una caja regular de pared sencilla, cuya función es empacar y preservar los envases. Actualmente la empresa desea mejorar el proceso de impresión de las cajas, debido a que para los clientes es importante que la impresión salga nítida y se pueda hacer con diversos colores (varias tintas). En el momento la empresa no cuenta con una impresora que reúna esas condiciones, la máquina utilizada trabaja a dos tintas y está un poco desactualizada. El mejoramiento se llevará a cabo adquiriendo una maquina impresora de última tecnología, con el fin de mejorar la presentación y calidad del producto, atributos que para el cliente son indispensables. Con ello también se pretende elevar el nivel de satisfacción de los clientes hacia el producto de la empresa.

Para adquirirla es necesario primero, realizar una cotización con diversos proveedores de éste tipo de maquinaria, con el fin de encontrar una impresora con las especificaciones requeridas por la empresa; en segundo lugar como la compañía no cuenta con los recursos suficientes para adquirir la máquina, se buscará una entidad financiera con la cual se realizará un leasing, así se podrá obtener la maquina a cambio de un canon periódico, durante un plazo convenido entre ambas partes.

La máquina impresora requerida por la empresa cuesta aproximadamente \$65.000.000 y la adquisición se desea hacer en un plazo no superior a siete meses, realizando cotizaciones con diferentes posibles proveedores de maquinaria desde el inicio de la ejecución del plan y en un plazo de 6 semanas (en las cuales se reciben las propuestas de compra, se estudian y se escoge la mas adecuada a las necesidades de INDEPACK); por tanto, entre el séptimo y octavo mes del 2009 se espera haber obtenido, primero el leasing (que se espera obtener en las 16 semanas siguientes a la elección de compra) y luego la impresora.

10.4 OBJETIVO 4

Diseñar un programa de comunicación para dar a conocer la empresa y el producto ofrecido en mercados que actualmente no están siendo atendidos.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo se implementará la estrategia de mercadeo directo que a continuación será descrita.

10.4.1 Estrategia.

Dar a conocer a INDEPACK y el producto que esta ofrece a través del mercadeo directo, utilizando el mailing como herramienta para llegar a los sectores del mercado que la empresa no cubre.

Para dar a conocer la empresa en los sectores en que esta no incursiona, se pretende, por medio de un paquete enviado por correo electrónico, abarcar una base de datos de clientes potenciales obtenida a través diferentes medios como sugerencias de clientes actuales –en donde se solicitará referencias de empresas que puedan necesitar el producto-, y otros como directorios y revistas especializadas (para esta estrategia se puede utilizar la misma base de datos conseguida en la estrategia número uno).

El paquete enviado a los clientes potenciales debe contener las siguientes piezas:

- Carta: la carta debe ser personalizada, refiriéndose al cliente en términos exclusivos, teniendo en cuenta que cada uno de estos tiene

intereses específicos. Esta debe presentar agrandes rasgos la empresa y el producto que la misma ofrece. De manera específica se enseña al cliente potencial los beneficios que la empresa brinda en términos de precio, calidad, agilidad en la entrega y elementos de diseño del producto. La carta debe contener, además de la información especificada, los elementos de motivación necesarios para incitar al posible cliente a comprar en la compañía. Además de esto se propone en una posdata, una respuesta por parte del cliente en la cual este enuncie sus demandas específicas en cuanto a lo que espera del producto ofrecido.

- Folleto: en el folleto se describe minuciosamente el producto ofrecido, ahondando en la calidad de las materias primas que la empresa maneja, la capacidad de producción, los mecanismos de entrega y las posibilidades de diseño que se pueden manejar a partir de la infraestructura con que cuenta la empresa –inclusión de tintas de colores, capacidad de diseños nuevos o impresión de los diseños preestablecidos por el cliente, entre otros-. En el folleto se presentan muestras de los productos que actualmente se elaboran especificando los métodos de producción de los mismos.
- Formato de preguntas/respuesta/pedido: aunque la estrategia trata de dar a conocer la empresa, mas que de obtener clientes directamente; en este formato se espera que los clientes potenciales, expongan sus interrogantes en cuanto a los productos que se ofrecen y los precios de los mismos, con el fin de responder a sus interrogantes y/o solicitudes de manera clara. En el caso que el cliente potencial desee realizar un pedido, el folleto debe tener un área en la cual se especifica la cantidad del producto solicitado, el tiempo en el cual el cliente aspira recibirlo, los detalles del diseño requerido por el comprador (o la muestra del producto que desea que se elabore) y los acuerdos de pago en referencia con los precios propuestos por INDEPACK en el paquete.

Nota: Teniendo en cuenta que los paquetes a enviar a los clientes son de carácter exclusivo, se pretende que estos estén listos en un plazo no mayor a 15 días, en los cuales, el departamento de diseño de INDEPACK, debe crear cada una de las piezas del paquete del mailing. Posterior a esto, se pretende que, en el transcurso de la semana siguiente, estén enviados todos los paquetes; en cuanto al proceso de retroalimentación (preguntas de los clientes potenciales y repuestas por parte de la empresa), no se puede establecer un tiempo limitado, pues este proceso se

irá desarrollando a medida que cada cliente vaya enviando sus formatos de pregunta/respuesta/pedido con las inquietudes pertinentes.

11. PLAN DE ACCION

Cuadro 4. Plan de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TACTICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE GESTIÓN.
OBJETIVO 1 Aumentar el número de nuevos compradores en un 40%, en los próximos 12 meses, con un promedio de compras por cliente de 3.7 toneladas mensuales.	Apertura de mercados geográficos adicionales y mayor cubrimiento de las zonas a las que actualmente se dirige la empresa.	Realizar una lista de posibles compradores, proveniente de distintas fuentes, con el fin de visitar dichas empresas, en donde se pueden hacer propuestas para iniciar negociaciones.	Gerente comercial Fuerza de ventas	Dos visitas semanales por vendedor a las empresas seleccionadas; teniendo en cuenta que son dos vendedores, se realizaran cuatro visitas por semana	Valor total de la estrategia 2.400.000	Número de pedidos/Número de visitas
OBJETIVO 2 Retener la actual base de clientes (21 clientes) y generar lealtad hacia la empresa.	Se le brindará al cliente atención personalizada y un servicio según los parámetros establecidos por la empresa para tal fin.	Cada miembro de la fuerza de ventas realizará llamadas o visitas, al cliente que le corresponda con el fin verificar si necesitan hacer pedido, corroborar que el pedido haya llegado cumplidamente y con las especificaciones antes realizadas por el cliente o si necesita realizar alguna queja o reclamo. Con ello se pretende crear una comunicación en donde se haga saber que la empresa esta muy interesada en el bienestar del cliente. Se le brindará al cliente asistencia técnica, en caso	Fuerza De Ventas Diseñador Gráfico Departamento de ingeniería de empaques	La frecuencia de visitas se realizará cada cinco o seis semanas y las llamadas se efectuarán mínimo una por semana a cada cliente.	\$4.200.000 Anual	Volumen de pedido actual/volumen de pedido mismo periodo año anterior

		que necesite un nuevo diseño de cajas para sus productos.				
OBJETIVO 3 Mejorar la calidad de la impresión de las cajas, con el fin de optimizar la presentación y calidad del producto.	Para mejorar la calidad de la impresión de las cajas, se va a adquirir una maquina impresora de última tecnología.	En primer lugar se debe cotizar la impresora con diversos proveedores de éste tipo de maquinas, una vez identificada la que se requiere, la empresa buscará una entidad financiera para hacer un leasing, debido que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para adquirirla con capital propio.	Gerente financiero Gerente de producción	La máquina impresora se desea adquirir en un plazo no superior a siete meses.	\$35.300.000 Anual es lo que se pretende pagar de la maquina en la duración del plan de mercadeo. El valor total de la maquina es de \$65.000.000	Tiempo como indicador de gestión.
OBJETIVO 4 Diseñar un programa de comunicación para dar a conocer la empresa y el producto ofrecido en mercados que actualmente no están siendo atendidos.	Para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo, se manejará el mercadeo directo.	Se utilizará el mailing como herramienta para llegar a los sectores del mercado que la empresa no cubre.	Departamento de diseño Fuerza de ventas	El diseño de paquetes del mailing tiene un tiempo máximo de ejecución de dos semanas; el envío de los paquetes se propone realizar en una semana.	No se estima ningún costo, pues la estrategia se realiza por Internet y es elaborado por personal de la empresa.	Número de respuestas/Número de paquetes enviados

12. PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA, ANALISIS DE RECUPERACION Y CALENDARIO DE MERCADOTECNIA.

12.1 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 1

12.1.1 Justificación

Aumentar el número de nuevos compradores en un 40%, en los próximos 12 meses, con un promedio de compras por cliente de 3.7 toneladas mensuales.

Valor por visita a cliente potencial: \$120.000

Numero de clientes a visitar: 20

Valor total de la estrategia: \$2.400.000

NOTA: El proceso de investigación no representa gastos significativos para la empresa, pues se efectúa con la ayuda de la plataforma tecnológica de la misma (telefonía e Internet); por lo tanto se estima despreciable su valor e innecesario en el desarrollo del presupuesto.

12.1.2 Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 1.

A partir de la información obtenida directamente de la empresa calcularemos el costo de producción por tonelada.

Valor de ventas promedio mensual (52 toneladas): \$104.000.000

Margen promedio de utilidades: 18%

Para obtener la diferencia entre las ventas totales y la utilidad, se sacó el porcentaje establecido anteriormente al total de las ventas.

$\$104.000.000 \times 18\% = \$18.720.000$, este valor equivale a la utilidad de la venta de 52 toneladas.

Restando la utilidad al valor de las ventas mensuales obtenemos el costo de la producción de las ventas mensuales (52 toneladas).

$\$104.000.000 - \$18.720.000 = \$85.280.000$, siendo este el costo de producción para 52 toneladas.

Tomamos ahora este valor y lo dividimos por 52, para así obtener el costo de producción por tonelada.

$\$85.280.000 / 52 = \$1.640.000$; costo de producción por tonelada.

La empresa ofrece información en la cual se especifica los porcentajes de costos especializados para la producción así:

Del 100% total de costos, el 82.3% es utilizado en insumos, el 11.3% en gastos de nomina y el 6,4 en servicios (mantenimiento y transporte).

Teniendo en cuenta lo anterior se utilizan los costos obtenidos y se reemplaza en las especificaciones porcentuales ofrecidas por la empresa, para obtener los valores específicos de costos de producción.

$\$1.640.000 \times 82.3\% = 1.349.720$ (costos de insumos)

$\$1.640.000 \times 11.3\% = 185.320$ (costos de nomina)

$\$1.640.000 \times 6.4\% = 104.960$ (costos de servicios)

Es importante anotar que la estrategia pretende aumentar el número de nuevos compradores en 40% con un promedio de compra de 3.7 toneladas por cliente. Esto se traduce en 8 nuevos compradores, que sumarian una compra total de 30 toneladas por mes.

Tabla 21. Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 1

	VALOR POR TONELADA	TOTAL TONELADAS MENSUALES	TOTAL VENTAS NETAS MENSUALES	TOTAL VENTAS NETAS ANUALES
Total ventas netas	\$2.000.000	30	\$60.000.000	\$720.000.000
Menos costos de bienes vendidos (fabricación de cajas)	\$1.640.000	30	\$49.200.000	\$590.400.000
Utilidad bruta	\$360.000	30	\$10.800.000	\$129.600.000
Menos costos de ventas			\$2.400.000	\$2.400.000
costos totales		30	\$51.600.000	\$592.800.000
Utilidad neta (contribución costos fijos)			\$8.400.000	\$127.200.000

NOTA: Los costos de ventas se estiman como el total del valor de la estrategia, siendo este un gasto fijo. Teniendo en cuenta que en tal estrategia se visitan 20 clientes potenciales de los cuales se espera que por lo menos ocho se conviertan en clientes reales, puede suceder que se supere la expectativa y que, de los clientes potenciales, más de ocho se conviertan en clientes reales. Esto no alteraría el costo de la estrategia, pues los clientes potenciales serán todos visitados.

12.2 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 2

12.2.1 Justificación.

Retener la actual base de clientes (21 clientes) y generar lealtad hacia la empresa.

Tabla 22. Costos anuales visitas a los clientes

No CLIENTES	No VISITAS POR CLIENTE AL AÑO	GASTOS VIÁTICOS POR VISITA	TOTAL COSTOS ANUALES
21	4	\$50.000	4.200.000

NOTA: Es importante anotar que los costos incluidos en el presupuesto de esta estrategia se asignaron teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes que se visitarán están ubicados en la ciudad de Cali.

12.2.2 Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 2.

La empresa INDEPACK tiene proyectado para el 2009 un crecimiento en las ventas estimado en el 110% con respecto a las ventas del año 2008 (datos ofrecido por el gerente comercial de la empresa). Teniendo en cuenta que la presente estrategia se enfoca en la conservación de los clientes actuales tomaremos este porcentaje de crecimiento en ventas como guía para la realización del siguiente análisis de recuperación.

Si las ventas de la empresa para 2008 fueron de \$1.305.432.316 (613 toneladas), se espera que el 110% de este valor sea el incremento de ventas en el 2009.

$$\$1.305.432.316 \text{ (613 toneladas)} \times 110\% = \$1.435.975.548 \text{ (674 toneladas)}$$

Ahora, el costo de producción por tonelada tiene un valor de \$1.640.000 tenemos que este valor multiplicado por 674 (110% de 613, que fueron las toneladas vendidas en el 2008) nos daría el costo de los bienes vendidos para la estrategia.

$$674 \times \$1.640.000 = \$1.105.360.000$$

Entonces el análisis de recuperación se realiza como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 23. Análisis de recuperación para la estrategia de mercadotecnia 2

	EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO DE VENTAS (110%)	VENTAS 2009
Total ventas	\$1.435.975.548	\$2.741.407.864
Menos costos de bienes vendidos	\$1.105.360.000	\$2.110.680.000
Utilidad bruta	\$330.615.548	\$630.727.864
Menos costos de ventas	\$4.200.000	\$4.200.000
Costos totales	\$1.109.560.000	\$2.114.880.000
Utilidad neta (contribución costos fijos)	\$326.415.548	\$626.527.864

12.3 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 3

12.3.1 Justificación

Mejorar la calidad de la impresión de las cajas, con el fin de optimizar la presentación y calidad del producto.

Esta estrategia consiste en la compra de una máquina impresora que tiene un valor de \$65.000.000; la compra se realizará por medio de una leasing, como cuota inicial se dará el 10% del costo de la máquina, las cuotas mensuales incluido el interés serán de \$1.400.000. El leasing será a cinco años, pero el cálculo se hace solo a doce meses que dura el plan de mercadeo.

Tabla 24. Presupuesto anual compra impresora

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL ANUAL
Cuota inicial impresora	\$15.000.000	\$15.000.000
Cuotas mensuales	\$1.400.000	\$16.800.000
Termino de pago	\$3.500.000	\$3.500.000
TOTAL	\$19.900.000	\$35.300.000

12.3.2 Análisis de recuperación

Aunque esta estrategia esté encaminada al mejoramiento del producto, no se estima exclusivamente como una estrategia de mercadeo, también es una estrategia de producción que hace mas competitiva la empresa, pero que, en principio, no está dirigida hacia el aumento de las ventas; es por esto que no es

viable realizar una análisis de recuperación para la estrategia de mercadeo. Como se aclara en el objetivo la pretensión de la estrategia, es la optimización del producto.

12.4 PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA 4

Teniendo en cuenta que la estrategia de mercadotecnia se efectúa en su totalidad por internet, y que es realizada por el personal que labora en la empresa –el departamento de diseño elabora el paquete y la fuerza de ventas lo remite vía internet a los clientes potenciales agrupados en la base de datos-, no requiere de un presupuesto específico para su ejecución. Es importante aclarar que, dentro de las funciones de la fuerza de ventas actual de INDEPACK, está contemplado el ejecutar los contactos con los clientes potenciales estimados en la base de datos y mantener al pendiente de las respuestas que lleguen de parte de los mismos vía correo electrónico.

13. CALENDARIO DE MERCADOTECNIA

Tabla 25. Calendario de mercadotecnia

CALENDARIO DE MERCADOTECNIA																																																			
Empresa: Indepack												Producto: Cajas de cartón corrugado												Periodo: enero - diciembre 2009																											
ACTIVIDAD	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre						
Numero de semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Lista de posibles compradores	x																																																		
Clasificacion de los clientes potenciales		x	x	x																																															
Investigación de las empresas					x	x	x	x																																											
Contacto con el decisor de compra de las empresas																																																			
Visitas a la actual base de clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Llamadas	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x		
Cotizacion de maquina impresora	x	x	x	x	x	x																																													
Busqueda de entidad financiera para el leasing						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																												
Adquisicion de la maquina																																																			
Diseño del paquete del mailing					x	x																																													
Envío de los paquetes del mailing						x																																													
Proceso de retroalimentacion de mailing																																																			

NOTA: No es posible dar una ubicación temporal a la actividad “contacto con el decisor de compra de las empresas”, pues, como se explica en la estrategia de mercadotecnia 2, es el cliente quien determina en que momento se ejecutara tal actividad. En cuanto a la actividad “adquisición de la máquina”, se deja indicado un plazo de 10 semanas comprendido entre la tercera semana de diciembre y la última semana de febrero, durante el cual, se espera que tal actividad se lleve a cabo, desde el pacto de compra, hasta la entrega de la maquina, esta ultima cuestión se pactara con el proveedor de maquinaria.

14. EVALUACIÓN

En este capítulo del proyecto se dejará indicado el método que debe seguirse para llevar a cabo una ejecución exitosa que nos permita evaluar el éxito o el fracaso de la estrategia de mercadeo propuesta para la empresa.

Se propone, entonces, por medio de un *análisis de tendencia de ventas*, comparar las ventas antes, durante y después del período de la ejecución del plan de mercadeo con el fin de establecer si con la prueba se modificó el comportamiento de ventas. El plan a seguir sería el siguiente:

Se comienza con un estudio en un primer momento o *pre período*, que se estimaría entre julio de 2008 y julio de 2009; aquí se estudiarían las tendencias de ventas de este *pre período* a fin de posteriormente compararlas con las ventas que se realizarán en el periodo de ejecución del plan de mercadeo.

A continuación, con un estudio de la tendencia de ventas en el *período* de prueba del plan mercadotécnico, se establece el impacto que éste tuvo en las ventas de la compañía – INDEPACK- en el momento en el cual se propone ejecutar el plan, julio 2009 – julio 2010.

Se estudia un tercer momento o *posperíodo*, en el cual se analizan los datos obtenidos en los dos momentos anteriores con el fin de establecer la diferencia en ventas causada con el plan de mercadotecnia implementado en INDEPACK. En otras palabras, en este momento se identifica cuánto creció la empresa en el año de ejecución del plan de mercadeo con respecto al año anterior.

La evaluación del plan, concluye haciendo una comparación del comportamiento de las ventas del pre período con la prueba (no con el período total de prueba, sino con el impacto que tuvo la prueba en sí; por ejemplo, este proyecto propone en una de sus estrategias aumentar en un 40% los clientes, entonces la comparación se haría teniendo en cuenta las compras realizadas por estos clientes), concluyendo de ahí, si ésta tuvo el impacto deseado; es decir, de tal comparación se puede concluir la eficacia del plan de mercadeo.

14.1 INDICADORES DE GESTIÓN.

14.1.1 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 1

Número de pedidos/Número de visitas. Este indicador de gestión nos propone tomar el número de visitas que el vendedor efectúe a los clientes sobre el número de pedidos que este vendedor consiga de tales clientes. Según lo expresado por Jorge Luis Sánchez en su “manual del vendedor” “cualquier resultado de 1,0 o superior indicará una muy buena gestión. Por lo general no es recomendable la aceptación de resultados inferiores a 0,25 salvo que se trate de un vendedor que está abriendo un mercado con la incorporación de nuevos clientes”. En el caso de la estrategia numero 1 del plan de mercadotecnia, en la cual se busca la apertura de nuevos mercados, se recomienda un resultado mínimo de 0.4, lo que significa:

Número de pedidos/Número de visitas.

$$8/20 = 0.4$$

Donde 20 es el número de clientes potenciales que se pretenden visitar según lo planteado en la estrategia 1, y 8 es el número de pedidos mínimos que se pretender conseguir con la estrategia.

14.1.2 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 2

Como la estrategia 2 está diseñada con el fin de retener los clientes actuales, para ésta se tomará la siguiente fórmula, volumen de pedido actual/volumen de pedido mismo periodo año anterior, esto nos permite ver si los clientes siguen fieles a la compañía y mantienen su volumen de ventas. Si el resultado de esta operación es menor a 1 quiere decir que el cliente ha bajado el volumen de pedido.

Volumen de pedido actual/volumen de pedido mismo periodo año anterior

Por ejemplo un cliente en febrero de 2008 compró 25 toneladas, y en febrero de 2009 compro 50 toneladas, entonces

$$50/25 = 2$$

Esto quiere decir que el cliente aumento dos veces el pedido del mismo periodo del año anterior.

14.1.3 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 3

En esta estrategia se propone la adquisición de una impresora, la máquina espera conseguirse en un plazo máximo especificado en el plan. Por tanto aquí utilizaremos el factor tiempo como indicador de gestión; así, se estimará si la estrategia se cumplió en el tiempo máximo en que está presupuestada.

14.1.4 Indicador de gestión para la estrategia de mercadotecnia 4

Teniendo en cuenta que la estrategia número 4 busca dar a conocer la compañía en sectores que ésta no incursiona, se utilizará como indicador de gestión el número de respuestas recibidas por parte de los clientes a los cuales se dirigió la estrategia, para tal propósito utilizaremos la siguiente fórmula: **Número de respuestas/Número de paquetes enviados**, que nos brindará la certeza que los clientes que respondieron quedaron interesados de alguna forma en la empresa.

Tomaremos como ejemplo un caso en que sean 50 los clientes a los que se envíe el paquete. Si de esos 50, 20 envían respuesta, tendremos un resultado del 0.4 en una escala de 0 a 1, donde 0 se estimaría como ausencia total de respuestas y 1 como total de paquetes respondidos.

15. CONCLUSIONES

Con la ejecución del proyecto "PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA INDEPACK (CARTONERA) PARA EL PERIODO 2009-2010", se pretende demostrar cómo un plan de mercadeo realizado con bases sólidas de historia e investigación de tipo secundaria, diseñado teniendo en cuenta datos reales (de precios, ubicaciones geográficas y distancias, tiempos de ejecución, entre otros), y acorde con la realidad económica de la empresa y la industria en general, puede contribuir al progreso de la compañía, permitiendo, gracias al plan de mercadotecnia, alcanzar las expectativas de ventas, haciendo la empresa más competitiva para el mercado desde diferentes perspectivas. De esta manera, con la elaboración del proyecto se concluyó lo siguiente:

- ❖ Por medio de un análisis interno y externo de la empresa, identificar las dificultades que hacen que INDEPACK no tenga un alto nivel de competitividad en la industria de los corrugados, reconociendo por tales dificultades, el mejor posicionamiento y mayor capacidad económica de los competidores, así como el bajo nivel tecnológico con que INDEPACK cuenta para producción.
- ❖ Reconocer que, debido a la ausencia total de un departamento de mercadeo y una fuerza de ventas restringida, no se han alcanzado los presupuestos de ventas anuales fijados por la compañía, para superar este inconveniente, se propone un plan de mercadotecnia realizado teniendo en cuenta la realidad económica, tecnológica y de talento humano con que cuenta la empresa, sin dejar de reconocer que la ausencia y/o deficiencia de estos departamentos es un hecho inadecuado que debe ser tenido en cuenta por la compañía.
- ❖ Determinar como los costos de producción altos influyen en el precio de los productos y finalmente en las ventas; esto a partir de los datos obtenidos de la compañía, la cual en sus inicios, manejaba costos de producción altos y por tanto los precios de sus productos eran elevados, inconveniente que se superó después, cuando al bajar los costos de producción, el precio ofrecido a los clientes se ubicó 3% por debajo del de la competencia, mejoría que se vio reflejada en las ventas, pues con este precio INDEPACK se hizo más competitiva en la industria cartonera.
- ❖ Identificar como los niveles de calidad afectan directamente la demanda de producción desde varias perspectivas: primero conociendo como algunas

empresas exigen a sus proveedores las certificaciones de calidad otorgadas por las organizaciones pertinentes, certificaciones con las que no cuenta INDEPACK, también desde el punto de vista de la plataforma tecnológica pues los grandes competidores manejan impresoras que trabajan con diferentes colores de tintas mientras INDEPACK solo trabaja con dos –caso al que se le propone solución en una de las estrategias de mercadotecnia-. Por último desde la perspectiva de la calidad del papel, el cual escasea en el mundo y por tanto es difícil conseguir éste material de óptima calidad.

- ❖ Establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta INDEPACK en el mercado y de cara a la industria, y cruzar estas variables en una matriz con el fin de establecer las acciones más apropiadas para el beneficio de la empresa; dentro de éstas posibilidades, algunas están contempladas en éste plan de mercadotecnia diseñado para la cartonera, y otras simplemente indicadas como recomendaciones para la misma.
- ❖ Diseñar un plan de mercadeo, acorde con las exigencias del mercado, para la empresa cartonera INDEPACK, definiendo objetivos y estrategia mercadotécnicas claras, y viable respecto al presupuesto económico de la compañía, haciendo énfasis en: la retención de los clientes existentes con técnicas de atención personalizada, la consecución de nuevos clientes por medio de sondeo de mercados, dar a conocer la empresa en sectores de la industria que la empresa no atienda por medio de estrategias de comunicación, y mejoramiento del producto ofrecido con la optimización de la plataforma tecnológica de producción, contribuyendo con la expectativa de venta para el período de aplicación del plan.
- ❖ Definir una mezcla de mercadotecnia propia para la empresa y generar un plan de acción acorde a los productos ofrecidos, la ubicación de los clientes antiguos y potenciales, y los precios que INDEPACK maneja tanto para la producción como para la venta de sus productos.

BIBLIOGRAFIA

Análisis Técnico del Dólar, viernes 10 de julio de 2009. [Publicado 10 de julio de 2009]. Disponible en Internet.

http://www.grupoaval.com.co/portal/page?_pageid=33,115459868&_dad=portal&_schema=PORTAL

Aumento en el precio del papel. [Consultado febrero del 2009]. Disponible en Internet: <http://celulosapapel.blogspot.com/2009/02mexico-contramano-subira-20-elprecio.html>

Ciclo de vida del producto [En línea]. [Consultado 17 de enero del 2009]. Disponible en Internet :

http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_de_producto

Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Emisor fija en 5% la inflación en 2009 y en 4% en 2010. [Publicado 22 de noviembre de 2008]. Disponible en internet.

<http://www.colombia.com/actualidad/autonoticias/economia/2008/11/22/DetalleNoticia34442.asp>

HIEBING Roman Jr y COOPER Scott W. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw-Hill. 1992

Incremento en sector de empaques y embalajes para el 2009. [consultado 5 de noviembre del 2008]. Disponible en Internet en:

http://www.andi.com.co/dependencias/Comunic/COMUNICADOS2008/EOIC_ABI_L_2008-01.asp

Industria papelera afectada por la desaceleración y huelga de corteros [Consultado 20 de noviembre del 2008]. Disponible en Internet:

www.elespectador.com/articulo92120-industria-papelera-afectada-desaceleracion-y-huelga-de-corteros

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. Marketing. 8 ed. México: Prentice hall, 200. 303 p.

La industria del valle le camina a la recuperación. [Publicado 18 de mayo de 2009]. Disponible en Internet.
[Http://www.snc.gov.co/prensa/noticias/2009/mayo/snc_090518e.asp](http://www.snc.gov.co/prensa/noticias/2009/mayo/snc_090518e.asp)

Variación porcentual de actividad, Tasa de crecimiento anual de papel cartón. [Consultado 1 de julio de 2009]. <http://www.andigraf.com.co/cifras.html>